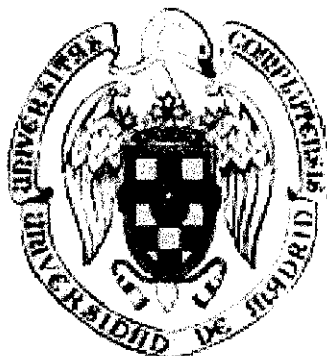


R.57-766

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID



T  
1772  
I

# **La información financiera prospectiva y su análisis:**

## **El auditor ante un horizonte de incertidumbre**



*Orientación:* Prof. Dr. José Luis Sánchez Fernández de Valderrama.

Catedrático de Contabilidad y Auditoría de la Universidad  
Complutense de Madrid.

*Doctorando:* José Joaquim Marques de Almeida

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	Pgs. 11
Agradecimientos .....	12
Introducción .....	13

### Capítulo I

#### **La información financiera en la empresa: de la información financiera histórica a la información financiera prospectiva.**

1. INTRODUCCIÓN .....	22
2. LA CONTABILIDAD COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN. ....	26
3. LA INFORMACIÓN FINANCIERA INTERMEDIA Y SU CAPACIDAD PREDICTIVA. ....	35
4. LA INCLUSIÓN DE PRONÓSTICOS EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA. ....	42
5. LOS MARCOS CONCEPTUALES Y PRONUNCIAMIENTOS RELACIONADOS CON LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA: .....	48
5.1. El ASOBAT.....	48
5.2. El Informe Trueblood.....	50
5.3. El Corporate Report.....	54
5.4. El FASB. ....	57
5.5. Guía para el análisis de los estados financieros prospectivos (Guide for prospective financial statement).....	59
5.6. La teoría de las señales y la teoría de la agencia. ....	63
5.7. El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas. Papel, estatuto y responsabilidad de los Revisores Oficiales de Cuentas en la Unión Europea: COM (96) 338 Final.....	65

5.8.	El ICAS (Institute of Chartered Accountants of Scotland).....	67
6.	LAS NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA RELACIONADAS CON LA INCERTIDUMBRE: CONTINUIDAD, ESTIMACIONES Y CONTINGENCIAS E INFORMACIONES FINANCIERAS PROSPECTIVAS: .....	69
6.1.	La 23ª Norma Internacional de Auditoría: "El principio de la empresa en funcionamiento".....	69
6.1.1.	Aspectos generales. ....	69
6.1.2.	La problemática del <i>going concern</i> y el alcance de la auditoría.....	75
6.1.3.	Normativa relacionada con la empresa en funcionamiento.....	81
6.1.4.	Procedimientos de revisión.....	95
6.1.5.	Modelos de previsión de la continuidad/ discontinuidad. ....	97
6.1.6.	Información financiera prospectiva y empresa en funcionamiento. ....	120
6.2.	La 26ª Norma Internacional de Auditoría: "Auditoría de las estimaciones contables".....	124
6.2.1.	Objetivos, conceptualización y normativa.....	124
6.2.2.	Auditoría de las provisiones y de las contingencias. ....	137
6.2.3.	Los hechos posteriores al cierre de cuentas: principios subyacentes y contabilización.....	142
6.2.4.	Auditoría de los hechos posteriores.....	148
6.3.	La 27ª Norma Internacional de Auditoría: "El examen de la información financiera prospectiva".....	153
6.3.1.	La importancia creciente de la información financiera prospectiva. ....	153
6.3.2.	La problemática de la información financiera prospectiva y el alcance de la auditoría.....	158
6.3.3.	Presupuestos base de la información financiera prospectiva.....	161
6.3.4.	Proceso de preparación de la información financiera prospectiva. ....	163
6.3.5.	El periodo cubierto por la información financiera prospectiva. ....	167
6.3.6.	Presentación de la información financiera prospectiva.....	169
6.3.7.	Procedimientos de examen de la información financiera prospectiva. ....	171
6.3.8.	Informe del examen de la información financiera prospectiva.....	172
7.	CONCLUSIONES. ....	175
8.	BIBLIOGRAFÍA. ....	178

## Capítulo II

### **Características, modelo de abordaje y estructura de la información financiera prospectiva**

	<i>Pgs.</i>
1. INTRODUCCIÓN .....	190
2. CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA .....	196
2.1. Historia de la reglamentación de la información financiera prospectiva: una comparación internacional .....	196
2.2. El análisis de la información financiera histórica y prospectiva: una comparación .....	201
2.2.1. Información financiera histórica .....	201
2.2.2. El análisis de la información financiera prospectiva .....	204
2.2.3. Cuadro síntesis .....	206
3. EL MODELO DE ABORDAJE DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA .....	207
3.1. La necesidad de un modelo .....	207
3.2. El modelo .....	208
3.2.1. Estructura .....	208
3.2.2. El componente estático del modelo .....	209
3.2.3. El componente dinámico del modelo .....	212
3.2.4. Componentes prospectivos .....	226
3.2.4.1. Ampliación del modelo anterior .....	226
3.2.4.2. Las técnicas .....	226
3.2.4.3. El contexto .....	228
3.2.4.4. Desdoblamiento del modelo .....	229
4. ESTRUCTURA DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA .....	231
4.1. La contabilidad como componente estático y estructurante de la información financiera prospectiva .....	231
4.1.1. La contabilidad como factor de consistencia de la información financiera prospectiva .....	231
4.1.2. La regla de identidad de principios contables .....	234
4.1.3. La contabilidad como instrumento de comunicación de la información financiera prospectiva .....	236



4.2.	Los estándares de la información financiera prospectiva .....	239
4.2.1.	Los conceptos .....	239
4.3.	Metodología de preparación, presentación, examen y revisión de la información financiera prospectiva .....	243
4.3.1.	Tipología de la misión .....	243
4.3.2.	El marco de preparación .....	249
4.3.3.	El marco de presentación .....	252
4.3.3.1	Principios generales y formato .....	252
4.3.3.2	Análisis de los componentes del cuadro .....	254
4.3.4.	Los objetivos del examen .....	263
4.3.5.	Cuadro de revisión: los procedimientos, las técnicas generales de auditoría de la información financiera prospectiva. ....	267
4.3.6.	Informe del examen a la información financiera prospectiva. ....	280
5.	CONCLUSIONES .....	285
6.	BIBLIOGRAFÍA .....	289

### Capítulo III

## **Prospectiva y estrategia: el contexto de la información financiera prospectiva**

1.	INTRODUCCIÓN .....	301
2.	LA EVOLUCIÓN DEL <i>MANAGEMENT</i> : UNA SÍNTESIS .....	310
2.1.	La primacía de la producción .....	310
2.2.	La primacía del consumo y del marketing .....	311
2.3.	La primacía de la competitividad en un contexto de incertidumbre .....	312
3.	PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA .....	315
3.1.	Las corrientes explicativas del cambio .....	315
3.1.1.	Las corrientes fatalistas del cambio .....	315
3.1.2.	El determinismo social y tecnológico .....	315
3.1.3.	Las corrientes de la prospectiva .....	316
3.2.	Previsión y prospectiva .....	320
3.3.	Cuando acaba la previsión y comienza la prospectiva .....	322
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO .....	326

4.1.	Análisis del entorno externo .....	326
4.1.1.	Justificación para el análisis del entorno .....	326
4.1.2.	El modelo para abordar el entorno .....	330
4.1.3.	Mutaciones del entorno y posición de la empresa .....	332
4.1.4.	Variables macroeconómicas, estrategia y estados financieros .....	334
4.1.5.	Las consecuencias estratégicas del cambio del entorno .....	336
4.1.6.	El modelo de las cinco fuerzas .....	338
4.1.7.	Identificación de los factores estratégicos externos .....	344
4.2.	El análisis del entorno interno .....	345
4.2.1.	Aspectos generales .....	345
4.2.2.	Los modelos de análisis de las variables internas .....	346
4.2.2.1.	El PIM'S .....	346
4.2.2.2.	La cadena de valor .....	348
4.2.2.3.	El <i>benchmarking</i> .....	350
4.2.2.4.	El análisis funcional .....	353
4.2.3.	Identificación de los factores estratégicos internos .....	359
5.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	361
5.1.	Misión y objetivos .....	361
5.2.	El proceso de formulación de la estrategia .....	365
5.3.	Estrategias posibles .....	370
5.3.1.	Estrategias generales ( <i>Corporate strategies</i> ) .....	370
5.3.2.	Estrategias a nivel de negocio .....	373
5.3.3.	Estrategias funcionales .....	374
5.4.	Técnicas y modelos de apoyo para la selección de estrategias .....	375
5.4.1.	El proceso de toma de decisiones estratégicas .....	375
5.4.2.	Los modelos de apoyo .....	379
5.4.2.1.	La matriz BCG ( <i>Boston Consulting Group</i> ) o matriz de crecimiento / cuota de mercado .....	379
5.4.2.2.	La matriz ADL ( <i>Arthur D. Little</i> ) o matriz de posición competitiva / madurez .....	384
5.4.2.3.	El modelo McKinsey / G. Electric / Shell .....	386
5.4.2.4.	El modelo Hofer .....	387
5.4.2.5.	La matriz SWOT .....	388
5.4.2.6.	Síntesis .....	388

6.	EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	390
6.1.	Aspectos generales .....	390
6.2.	Técnicas presupuestarias .....	391
6.3.	Estrategia y estructura .....	392
6.4.	Estrategia y recursos humanos .....	395
6.5.	Estrategia y cultura .....	397
7.	EVALUACIÓN Y CONTROL .....	398
7.1.	Los conceptos de control .....	398
7.2.	Los niveles y tipos de control .....	402
7.3.	Los indicadores de control .....	406
7.3.1.	Generales .....	408
7.3.1.1.	Indicadores de <i>performance</i> operativa .....	408
7.3.1.2.	Indicadores bursátiles .....	409
7.3.1.3.	Otros indicadores .....	410
7.3.1.4.	Indicadores funcionales .....	410
7.4.	El sistema de información .....	412
7.4.1.	Concepto y valor de la información .....	412
7.4.2.	Evolución de los sistemas de información: del pilotaje automático a los sistemas inteligentes .....	414
8.	CONCLUSIONES .....	417
9.	BIBLIOGRAFÍA .....	420

## Capítulo IV

### Los instrumentos de la información financiera prospectiva

1.	INTRODUCCIÓN .....	434
2.	LAS TÉCNICAS CUALITATIVAS DE EXPLOTACIÓN DEL FUTURO .....	444
2.1.	Los métodos de los escenarios .....	444
2.1.1.	Origen, noción, tipos de escenarios y objetivos .....	444
2.1.2.	La construcción base de los escenarios .....	449
2.1.2.1.	El análisis estructural: el método MICMAC .....	449

2.1.2.2.	Los actores y su estrategia: el método MACTOR .....	453
2.1.3.	Elaboración de los escenarios .....	455
2.1.4.	Utilidad de los escenarios .....	457
2.2.	La técnica de Delphi .....	460
2.3.	La técnica de los impactos cruzados .....	465
3.	LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS DE PREVISIÓN .....	472
3.1.	La previsión en el cuadro empresarial .....	472
3.2.	La concepción del proceso de previsión .....	479
3.3.	Evaluación y elección de los métodos de previsión .....	481
3.4.	Los modelos .....	488
3.4.1.	Los modelos de extrapolación .....	488
3.4.1.1.	Características generales .....	488
3.4.1.2.	Las técnicas basadas en el alisamiento .....	489
3.4.1.2.1.	Las medias móviles .....	489
3.4.1.2.2.	Atenuación exponencial simple .....	490
3.4.1.2.3.	Alisamiento exponencial de Holt .....	492
3.4.1.2.4.	Alisamiento exponencial de Winters .....	493
3.4.1.3.	Los modelos de series cronológicas .....	494
3.4.1.3.1.	Caracterización general del modelo .....	494
3.4.1.3.2.	Formulación matemática .....	496
3.4.1.4.	El modelo Box-Jenkins .....	498
3.4.1.4.1.	Caracterización general del modelo .....	498
3.4.1.4.2.	Formulación matemática .....	499
3.4.2.	Modelos causales .....	502
3.4.2.1.	Regresión simple .....	502
3.4.2.1.1.	Características generales del modelo .....	502
3.4.2.1.2.	Formulación matemática .....	505
3.4.2.2.	Regresión múltiple .....	506
3.4.2.3.	Los modelos econométricos .....	507
3.4.2.3.1.	Características generales del modelo .....	507
3.4.2.3.2.	Formulación matemática .....	510
4.	TÉCNICAS DE PREVISIÓN Y CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO / INDUSTRIA .....	511

5.	TÉCNICAS FINANCIERAS .....	513
5.1.	Características generales .....	513
5.2.	Criterios contables .....	516
5.2.1.	Aspectos generales .....	516
5.2.2.	El criterio de la tasa media de rentabilidad .....	516
5.2.3.	El periodo de recuperación .....	517
5.3.	Los criterios basados en valores de actualización .....	519
5.3.1.	Valor actualizado neto (VAN) .....	519
5.3.2.	La tasa interna de rentabilidad (TIR) .....	521
5.4.	Los métodos de previsión en universo de incertidumbre .....	523
5.4.1.	Riesgo e incertidumbre .....	523
5.4.2.	Los métodos .....	524
5.4.2.1.	El análisis de sensibilidad .....	524
5.4.2.2.	Modelos basados en la Teoría de los juegos .....	527
6.	LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS .....	529
6.1.	El proceso presupuestario .....	529
6.2.	Principios generales de elaboración .....	536
6.2.1.	La concepción voluntarista .....	536
6.2.2.	Coherencia en el tiempo .....	537
6.2.3.	Coherencia en el espacio .....	539
6.2.4.	Coherencia externa e interna .....	540
6.2.5.	Articulación funcional de los presupuestos .....	542
6.3.	Los modelos de contabilidad lineales .....	549
6.3.1.	El modelo presupuestario de Mattessich .....	549
6.3.2.	El modelo de Charnes y Cooper .....	551
6.4.	Presupuestar en un futuro de incertidumbre .....	552
6.4.1.	La técnica de los presupuestos múltiples .....	552
6.4.2.	La técnica de los presupuestos variables .....	553
6.4.3.	La técnica de los presupuestos probabilísticos .....	554
6.5.	El control del presupuesto .....	555
7.	CONCLUSIONES .....	558
8.	BIBLIOGRAFÍA .....	561

## Capítulo V

### **Auditoría de la estrategia y presupuestos: teoría y programas**

1.	INTRODUCCIÓN .....	574
2.	LA AUDITORÍA DE LA ESTRATEGIA .....	581
2.1.	De la auditoría financiera a la auditoría de la estrategia .....	581
2.2.	Ámbito y alcance de la auditoría de la estrategia .....	584
2.3.	El riesgo de auditoría centrado en el negocio: el nuevo paradigma para una economía global. ....	591
2.4.	El modelo BMP (Business Measurement Process) .....	601
2.4.1.	Aspectos generales .....	601
2.4.2.	Los principios del modelo .....	603
2.4.3.	Análisis del modelo .....	608
2.5.	Programas de auditoría de la estrategia .....	609
3.	AUDITORÍA DE LOS PRESUPUESTOS .....	630
3.1.	Objetivos, niveles y límites de la auditoría de los presupuestos .....	630
3.1.1.	Objeto y conceptualización .....	630
3.1.2.	Los niveles de auditoría .....	632
3.1.3.	Límites de la auditoría .....	634
3.2.	Posición de la auditoría presupuestaria en el contexto de la gestión de la empresa .....	635
3.3.	Metodología de desarrollo de la misión .....	636
3.3.1.	Desarrollo de la misión .....	636
3.3.2.	Revisión de las hipótesis del entorno externo .....	638
3.3.3.	Métodos de la auditoría a la forma y al fondo .....	640
3.3.4.	Esquema secuencial de una auditoría de presupuestos .....	643
3.4.	Programa general de examen a las cuentas previsionales .....	649
3.4.1.	Las grandes líneas de orientación .....	649
3.4.2.	Desarrollo de las líneas .....	652
4.	CONCLUSIONES .....	658
5.	BIBLIOGRAFIA .....	661
	 <b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	 667
	<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL .....</b>	685

## **Dedicatoria**

A mi esposa, Clara María, y a mi hijo, Bruno José, por tantas horas como les he quitado de convivencia conmigo.

## Agradecimientos

Al Prof. Dr. José Luis Sánchez Fernández de Valderrama mi gratitud, muy especial, por la libertad de investigación que me ha concedido siempre en esta área tan polémica de la auditoría, por la simpatía y prontitud con que me ha recibido en ocasiones en el Instituto Español de Analistas Financieros y por el empeño y apoyo colocado en la orientación de esta tesis desde su esquematización hasta su forma definitiva.

A la Universidad Complutense de Madrid, selecta institución universitaria, por el privilegio que concedió al acogerme como alumno del programa de doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales, área de Contabilidad y Auditoría, en la respectiva Facultad, así como a las Prof<sup>as</sup>. Dr<sup>as</sup>. Clara Muñoz Colomina y Carmen Norberto por la manera gentil con que me recibieron en el Departamento.

A todos los profesores del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad II (Contabilidad), que leccionaron el programa de doctorado en el curso académico 1993-94 y 1994-95, por la transmisión de conocimientos indispensables a la concretización de este trabajo.

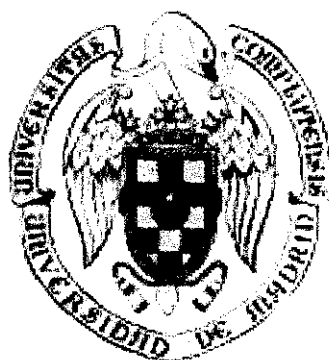
Al Consejo Científico del Instituto Superior de Contabilidad y Administración de Coimbra, por haberme dispensado de mis tareas docentes para la elaboración de esta tesis. A los Servicios de la Biblioteca por la prontitud con que me han hecho llegar en todo momento los artículos y libros solicitados.

Al Prof. Manuel del Pino por el excelente trabajo realizado de traducción al español, y a los Señores Mário Ribeiro y Paulo Castro por el procesamiento de texto en portugués y preparación final del trabajo, y a la Dr<sup>a</sup>. Teresa Lameiras por la revisión de las notas de rodapié en inglés.

A mi colega José Manuel Matos Carvalho por la indispensable compañía en nuestros desplazamientos a Madrid, durante los dos largos años en que preparamos la parte escolar del programa de doctorado y que tan proficuos fueron para el desarrollo estratégico de nuestra Escuela.



## **UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**



## **INTRODUCCIÓN**

## **Introducción**

El tema que abordaremos en esta tesis tiene en la actualidad cada vez mayor importancia dado que se les pide constantemente a los auditores que consideren con mayor rigor y profundidad la problemática de la continuidad / discontinuidad de la empresa, así como su orientación y evaluación. Por otra parte, un índice asustador de quiebras, un aumento notable del número de unidades económicas en crisis, la necesidad de que se introduzcan en los documentos financieros un número creciente de estimaciones, contingencias, previsiones y proyecciones que reflejen la inestabilidad del entorno de los negocios y las incertidumbres que se ciernen sobre la empresa, todo ello está colocando nuevos problemas en el campo de la auditoría que, tradicionalmente, estaba encaminada a evaluar los estados financieros históricos suponiendo que lo contenido en ellos era relativamente verificable.

Si los documentos económico-financieros obtenidos a través del sistema de representación contable que identifica, mide y comunica información económica a la sociedad necesitan, con la finalidad de darles credibilidad, ser auditados, ¿por qué no exigirle también al auditor que se pronuncie, en términos de opinión, sobre las situaciones de incertidumbre que se encuentran subyacentes en los estados financieros previsionales?

En última instancia, pues, se le está pidiendo al auditor que se pronuncie sobre la orientación estratégica de la empresa reflejada en la información financiera prospectiva.

Hoy es bien visible que las empresas rechazan esperar pasivamente que las cosas sucedan y quieren poner remedio antes a unas consecuencias negativas. Prefieren, en efecto, anticiparse a los acontecimientos, construyendo y moldeando su futuro. Ello comenzó a generalizarse a partir de los años ochenta frente a la inestabilidad del entorno, por lo que las empresas se vieron en la necesidad de hacer un esfuerzo de previsión de la evolución de su medio con la finalidad de asegurarse su propia continuidad. En este contexto, el sistema de información debe no sólo ser capaz de identificar y comunicar los problemas potenciales que en el momento justo requieren respuestas estratégicas, sino también evaluar, anticipadamente, las diferentes áreas de riesgo.

La preocupación por la gestión continuada —*going concern*— implica, en términos estratégicos, una planificación de actividades que se concreta en planes a largo, medio y corto plazo.

Por ello, es hoy corriente en muchas empresas presentar al mismo tiempo los estados financieros tradicionales y unos planes de actividades previsionales en los cuales se proyecta el futuro de la empresa, llegándose, incluso, a que algunos organismos reguladores del mercado de capitales incentiven la publicación de cuentas previsionales.

La característica de la relevancia que se encuentra subyacente a toda información financiera y su divulgación, con la finalidad de posibilitar a los usuarios la toma de decisiones económicas, suscita la necesidad de que se lleven a cabo previsiones, proyecciones, escenarios, expectativas, y todo, ello ha traído consigo la llamada información financiera prospectiva.

Las cuentas previsionales de las empresas, dado que tienen subyacente la formulación y el desarrollo de una estrategia, exigen al auditor conocimientos más amplios y el dominio de técnicas

instrumentales que no son necesarios en auditoría tradicional. Conocimientos sobre materias macroeconómicas, microeconómicas, estadística, planeamiento y control, son herramientas indispensables en este tipo de auditoría.

El objetivo de esta disertación es, pues, investigar sobre la problemática inherente a la construcción y examen de la información financiera prospectiva, con la intención de contribuir para el conocimiento de un tema de creciente interés en las modernas sociedades, que para decidir y realizar lo que más les conviene tanto a nivel individual como a nivel colectivo necesitan una información adecuada, creíble y prospectiva.

Nos proponemos abordar el tema de la forma siguiente:

En el primer capítulo analizaremos la información financiera en la empresa realzando su relevancia a efectos de decisión. Para ello, asociaremos a la información financiera la capacidad predictiva que la misma pueda o no contener. Vamos a comparar, por ello, la capacidad predictiva de los estados financieros anuales con los estados financieros intermedios, recurriendo, siempre que ello sea posible, a los estudios empíricos ya realizados por los diferentes investigadores en esta área. Referiremos que la introducción de pronósticos en la información financiera es fruto de la adopción del paradigma de utilidad y estudiaremos los marcos conceptuales y los pronunciamientos relacionados con la información financiera prospectiva.

Serán, pues, proceso de investigación los siguientes documentos más representativos: ASOBAT, Informe Trueblood, Corporate Report, FASB, la Guía para el análisis de los estados financieros prospectivos, la teoría de las señales y de la agencia, el Libro Verde de las Comunidades Europeas y la posición del ICAS.

Analizadas las raíces y el porqué de la información financiera prospectiva, nos detendremos en la normas internacionales de auditoría, en las normas internacionales de contabilidad, en la normas de la Comunidad Europea y otros pronunciamientos

relacionados con la incertidumbre. Intentaremos, siempre que sea posible, establecer comparabilidad internacional.

Extraeremos las conclusiones inherentes a este capítulo y presentaremos las fuentes bibliográficas.

El segundo capítulo se inicia con el análisis de la evolución del papel del auditor en la información financiera prospectiva en los países occidentales, sobre todo en Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Portugal. Se diseña, igualmente, la comparación entre la información financiera histórica y la información financiera prospectiva, y se concibe como instrumento de análisis un modelo de abordaje de la misma.

Analizamos la estructura de la información financiera prospectiva tanto desde su componente estático-estructurante como desde su metodología de preparación, presentación, examen y revisión. Por la especificidad que contiene nos detendremos en el informe.

En el tercer capítulo analizaremos el contexto de la información financiera prospectiva que radica en la estrategia y en la planificación empresarial. Ambos son los instrumentos más importantes y, tal vez, los menos usados en el análisis de la información financiera prospectiva.

El plan estratégico se estudia aquí como siendo el corazón de este tipo de información.

La información financiera prospectiva no tiene sentido sin el conocimiento del contexto en que su análisis se desarrolla. Así, los condicionantes de la estrategia, las técnicas de análisis del entorno, el diseño de la estrategia empresarial, la implantación de la evaluación y del control, serán objeto de análisis desde la perspectiva de que son instrumentos indispensables al auditor cuando éste ejerce su misión de análisis de la información financiera prospectiva. El método de los escenarios será desarrollado por ser el que sirve de base a las proyecciones financieras.

Formularemos conclusiones y referiremos fuentes bibliográficas.

El capítulo cuarto se coloca como objetivo sensibilizar al auditor sobre la necesidad de dominar las técnicas de previsión. Se hace un análisis general de la evolución de las necesidades de previsión de la empresa, así como de la concepción de un sistema de previsión. Los métodos de previsión cualitativos y cuantitativos serán examinados en su calidad de instrumentos auxiliares del auditor, bien como las técnicas financieras conectadas con el futuro.

Se considera también la metodología general de la elaboración de presupuestos que culmina con la preparación de los estados financieros previsionales.

Nuestra investigación incidirá sobre los aspectos generales de los presupuestos y, sobre todo, en su control, cuyo dominio es fundamental para el auditor.

Los modelos prospectivos de Mattessich y de Charnes y Cooper, que se insertan en el ámbito de la contabilidad prospectiva, serán igualmente enfocados.

Finalmente, extraeremos las conclusiones y haremos las referencias bibliográficas respectivas.

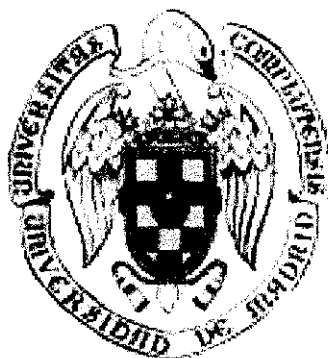
El capítulo quinto está integralmente dedicado a la auditoría de la estrategia en sus diferentes fases. El examen de la situación actual de la empresa, el análisis del entorno en que actúa, el análisis de los factores estratégicos así como el de las estrategias alternativas son aquí los temas de nuestra investigación. Haremos realzar la fase final de la evaluación y control.

Estudiaremos aún los métodos y procedimientos de examen de la información financiera prospectiva contenida en los presupuestos anuales y plurianuales. Este capítulo presupone una nueva visión de la empresa, privilegiándose por ello el análisis sistémico.

Conclusiones y bibliografía serán también parte integrante del capítulo.

Por último, presentaremos las conclusiones finales de la tesis y listaremos la bibliografía global que le ha servido de base, ante una duplicación que consideramos, sin embargo, necesaria porque les facilita a los diferentes utilizadores de la tesis un análisis global integrado tanto de las conclusiones como de la bibliografía.

## **UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**



## **Capítulo I**

**La información financiera en la empresa:  
de la información financiera histórica a la información  
financiera prospectiva**



*“La profesión contable en ocasiones se ha opuesto a su participación en la revisión de los pronósticos realizados por la empresa, en base a su carácter subjetivo; sin embargo, hay que señalar que en otras actuaciones del auditor existe un cierto grado de compromiso en cierto modo similar, cuando verifica las asunciones utilizadas por la empresa para aplicar el principio de gestión continuada que, en última instancia, representa una evaluación de las circunstancias de futuro que pueden interrumpir, la actividad normal de la empresa”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Túa Pereda, J., (1983) *Principios y normas de contabilidad*. Madrid. ICP, p. 863.

## 1. INTRODUCCIÓN

El postulado de la entidad, *entity theory*, al basarse en un concepto de personalidad jurídica en el que se encuentra subyacente la independencia de la empresa en relación con sus propietarios, ha tenido implicaciones bastante profundas en el contenido informativo de los estados financieros elaborados por las empresas. De hecho, este cambio, además de generar la problemática de la responsabilidad social de la empresa<sup>2</sup>, ha llevado a la contabilidad a situarse como una disciplina eminentemente social, alejándola, tanto de una formulación exclusivamente jurídica, como de una formulación que colocase el acento en su naturaleza de instrumento de medición económica<sup>3</sup>.

A su vez, la separación entre propiedad y dirección ha dado origen a la aparición del "manager", persona «sobre la que recae la responsabilidad de organizar, dirigir, controlar la actividad económica, sin que ello implique que tenga participación en el capital de la sociedad».<sup>4</sup>

En consecuencia, se asiste a una profundización en las funciones típicamente empresariales. Para los autores clásicos, de comienzos de siglo, administrar es prever, organizar, comandar, coordinar y controlar.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup>Muñoz Colomina, C.I., (1984), *Aportaciones contables a los nuevos objetivos y enfoques socio-económicos de la empresa*. Madrid. IPC, pp. 47-62.

<sup>3</sup>Túa Pereda, J., *op. cit.*, p. 699.

<sup>4</sup>Muñoz Colomina, C., *op. cit.*, pp. 34-35.

<sup>5</sup>Fayol, (1916), *Administration Industrielle et Générale*, Paris.

Así el sistema de información en la empresa pasa a comprender, según Fernández Pirla<sup>6</sup>, «el pronóstico acerca del comportamiento del sistema con las correspondientes previsiones de demanda y decisiones de inversión; dirección del proceso productivo y consecuente control y coordinación de los restantes medios de producción y conexión con el marco institucional en que la empresa actúa, sirviendo así también a la colectividad».

El sistema informativo contable, al expresar, medir y analizar la realidad económica hace posible el conocimiento del pasado, del presente e, igualmente, del futuro de la unidad económica. El futuro se ve reflejado en la información financiera prospectiva. Ésta es fruto de una mayor vinculación entre contabilidad y economía, cuya síntesis más elaborada se encuentra en Fourastié<sup>7</sup>, cuando dice que «economía sin contabilidad es lo mismo que ciencia sin observación». Así<sup>8</sup>, «la adaptación al campo contable de ciertas contribuciones económicas, matemáticas y estadísticas ha situado a nuestra ciencia ante una nueva perspectiva, cual es la de que sus predicciones tengan un riguroso soporte científico y, por tanto, no sean meras profecías basadas en instrucciones derivadas de experiencias pasadas».

La información financiera prospectiva es, pues, fruto de las relaciones que la contabilidad establece con otras áreas del saber científico, de donde resultan:<sup>9</sup>

**Relaciones esenciales.** Se incluyen en este tipo de relación las que se establecen con la economía de la empresa, la estrategia y los presupuestos.

**Relaciones formales.** Cada vez más el usuario de la información financiera verá consagrado en el derecho

---

<sup>6</sup>Fernández Pirla, J.M., (1981), *Economía y gestión de la empresa*. Madrid. Ed. Ice, 9ª ed., p. 537.

<sup>7</sup>Fourastié, J., (1968), *Contabilidade*. Lisboa. Publicações Europa-América, p. 8.

<sup>8</sup>Cañibano Calvo, L., (1979), *Teoría actual de la contabilidad*, Madrid, 2ª ed., p. 203.

<sup>9</sup>Fernández Pirla, J.M., (1974), *Teoría económica de la contabilidad*. Madrid. Ediciones ICE, 8ª ed., p. 26.

positivo — Código de Sociedades Comerciales y Código del Mercado de Valores Mobiliarios — el derecho a conocer la evolución de la posición financiera y de los resultados de las empresas y entidades en un futuro previsible.

**Relaciones instrumentales.** La información financiera prospectiva tiene como base la estadística, las técnicas de simulación, el cálculo financiero, programas utilitarios de ordenador, previsiones macroeconómicas, técnicas todas ellas consideradas instrumentos indispensables para la elaboración de previsiones.

Como consecuencia de ello, la información financiera prospectiva está presente en todas las áreas funcionales de la empresa. De hecho:<sup>10</sup>

Los expertos contables se apoyan en previsiones de costes y de ingresos en la planificación fiscal.

El departamento de personal se basa en las previsiones realizadas cuando traza planes para el reclutamiento de nuevos empleados para efectuar cambios en la plantilla de personal.

Los especialistas financieros han de hacer predicciones sobre los tipos de interés para poder administrar los flujos de caja.

Los directores de producción han de basarse en previsiones cuando determinan los pedidos de materias primas y el nivel de existencias de productos acabados.

Los directores de comercialización utilizan previsiones de ventas al elaborar sus presupuestos promocionales.

Como apunta Fayol<sup>11</sup>, «si la previsión no lo es todo para gobernar una empresa, al menos, sí es una parte esencial. Prever, aquí,

---

<sup>10</sup>Wilson, J. *et alii*, (1996) *Previsiones en los negocios*. Londres. Irwin, 2ª ed. en español, p. 2.

<sup>11</sup>Citado por Obert, R., (1994), *Las previsiones en la empresa*. Barcelona. Rarcombo, p. 1.

significa también precaverse y preparar el futuro: lo que es ya una forma de actuar».

## 2. LA CONTABILIDAD COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN

La contabilidad, considerada como un sistema de información para la gestión e inversores, emerge a partir de los años sesenta, bajo la influencia de los americanos<sup>12</sup>, Edwards y Bell (1961), Staubus (1961), Chambers (1961), Mattessich (1966), Sterling (1970), quienes reconocieron la importancia de los usuarios en la contrucción del modelo contable.

Esta nueva orientación de la contabilidad le confiere una dimensión superior a la tradicional y podemos afirmar que un sistema contable es adecuado si consigue asegurar información útil para la toma de decisiones a todos los niveles organizativos. Estamos en presencia del llamado paradigma utilitarista<sup>13</sup> que promueve la investigación empírica en contabilidad y aconseja introducir previsiones en la información financiera. Este paradigma fue precedido por el paradigma legalista y por el paradigma económico. En el paradigma legalista<sup>14</sup> «la subjetividad de la información financiera era entendida en un sentido eminentemente legal, así toda la representación y valoración contable se sustentaba en hechos o acontecimientos que, a efectos legales, pueden ser considerados como prueba y la finalidad atribuida a la información contable consistía en la presentación de datos sobre bienes, derechos y obligaciones, que servían de garantía a terceros».

En el paradigma económico, el objetivo de la información contable es el cálculo del resultado y la medida de la situación económica de la empresa. Sin abandonar los objetivos informativos propugnados en el paradigma anterior, es decir, los aspectos jurídico-legales, el sistema contable procuraba orientarse, de forma

---

<sup>12</sup>Citados por Túa Pereda, J., (1991), *La investigación empírica en contabilidad - La hipótesis de eficiencia del mercado*. Madrid. ICAC, p. 26.

<sup>13</sup>Túa Pereda, J., (1991), *La investigación empírica en contabilidad, - La hipótesis de eficiencia del mercado*. Madrid. ICAC, p. 26.

<sup>14</sup>Cañibano Calvo, L., (1979), *op. cit.*, p. 11.

más incisiva<sup>15</sup>, «hacia los aspectos puramente económicos de la actividad empresarial. Bajo esta premisa, el conocimiento de una situación pasada interesaba en cuanto que podía servir para la predicción del futuro, pues era en este terreno en el que continuamente tenían que adentrarse las acciones empresariales y, por lo tanto, la toma de decisiones debía encontrarse apoyada por una base informativa suficientemente amplia de los aspectos internos de la circulación de valores en la empresa. El establecimiento de costes "standard" y presupuestos de gestión, así como el cálculo de las desviaciones realidad - plan se convierte en un valioso e imprescindible auxiliar de cara a la toma de decisiones».

Estos dos paradigmas no han sido capaces de resistir a la era de la información.

De hecho, la sociedad industrial que dará paso a la sociedad de la información tendrá importantes consecuencias económico-sociales, entre las cuales destaca la producción de valores de información y no la producción de valores materiales como fuerza conductora motriz de la sociedad. Estamos, pues, en la llamada era de la información. Ésta tiende, cada vez más, a ser considerada como un recurso, como un elemento importante de creación de valor añadido en la empresa, siendo imprescindible en todos los niveles organizativos.

La contabilidad está, pues, considerada, actualmente, como un sistema formal de información, como una aplicación de la teoría general de la información al problema de la eficiencia en la gestión económica. Es un proceso de identificar, medir y comunicar información económica para permitir juicios y decisiones bien fundamentadas a los usuarios de la información. Como dice Crisanta Elechiguerra,<sup>16</sup> «esta nueva orientación de la contabilidad le concede una dimensión superior a la tradicional y que podemos resumir en que un sistema contable es bueno si resulta capaz de asegurar

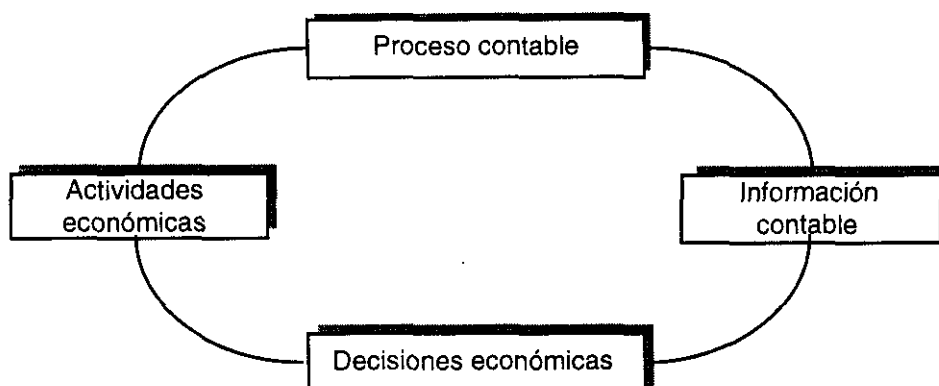
---

<sup>15</sup>Cañibano Calvo, L., (1979), *op. cit.*, p. 14.

<sup>16</sup>Electriguerra, C., (1993), *Información contable e inflación*, Ed. Deusto, Barcelona, p. 27.

información útil para la toma de decisiones a todos los niveles organizativos».

En este sentido, la contabilidad es la base de las decisiones, la fuerza motriz de las actividades económicas, según el diagrama presentado por Meigs:<sup>17</sup>



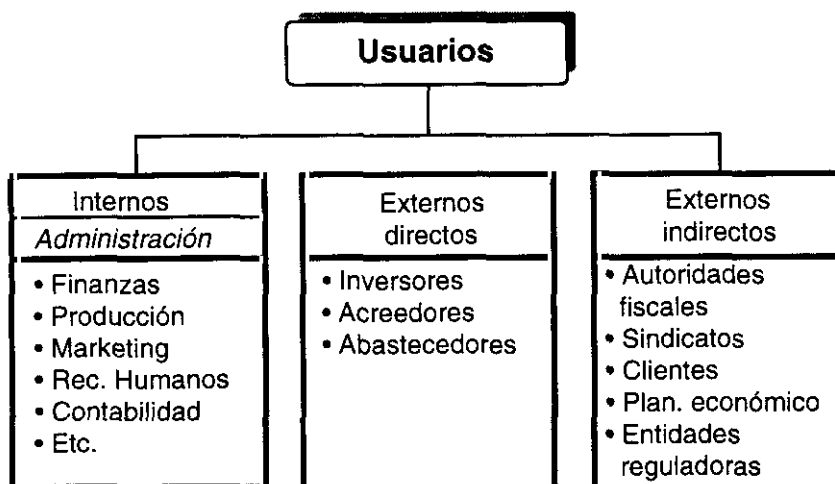
La contabilidad identifica y mide la actividad económica, formando una base de datos que engloba un conjunto de informaciones convenientemente estructuradas y actualizadas que describen el negocio de la empresa. Ésta, concebida como una unidad económica, tiene como objetivo primordial proporcionar beneficios que aseguren el retorno de capital a sus accionistas, desarrollando actividades de financiación, inversión y actividades operativas. El dinamismo de este patrimonio en movimiento genera información que es almacenada, procesada y comunicada. El negocio de la empresa es el *input* inicial del sistema contable y el *output* la información útil para la toma de decisiones.

Los usuarios de la información financiera pueden ser identificados en el esquema siguiente:<sup>18</sup>

<sup>17</sup>Meigs, M., *et alii*, (1996), *Accounting the Base for Business Decisions*. New York. McGraw Hill, 10ª ed., p. 4.

<sup>18</sup>Needles, B., *et alii*, (1996), *Principles of Financial Accounting*. Boston. Houghton Mifflin Company, 6ª ed., p. 9.





Mientras que los usuarios internos utilizan la información y el valor añadido que ella proporciona en las diferentes funciones de gestión con la finalidad de alcanzar los objetivos fijados por la Administración, los inversores, apoyándose en los informes financieros de las empresas, en sus perspectivas futuras, están más interesados en la prospectiva y en los beneficios potenciales que pueden obtener. Los acreedores y otros usuarios internos y externos, están, también, interesados en la continuidad de la empresa y en mantener unas relaciones mutuas en términos duraderos. El futuro de la empresa se encuentra, pues, presente en los diferentes usuarios de la información financiera.

Ésta tiende a ser más rica y compleja cuanto mayor sea la separación entre los accionistas y los gestores de la empresa, el gigantismo de la empresa y el nivel de exigencias de las autoridades reguladoras. De hecho, cuanto mayor sea el espectro de los grupos de intereses que la empresa conlleva, más creíble ha de ser la información, para que todos tomen las decisiones más adecuadas. Estas decisiones son naturalmente conflictivas. Veamos el cuadro siguiente:<sup>19</sup>

<sup>19</sup>Glynn, J. Y., *et alii*, (1994), *Accounting for Manager*. London. Chapman & Hall, p. 5.

<b>Grupo de intereses</b>	<b>Ejemplo de decisión</b>
Grupo de los accionistas	Comprar, mantener y vender acciones.
Grupo bancarios	Aumentar/mantener, reducir los niveles de crédito.
Grupo de los trabajadores	Reivindicaciones salariales.
Grupo de los analistas	¿Qué inversiones recomiendan?
Grupo de negocios operacionales	¿Qué negocios hacer y en qué términos?
Gobierno	Política industrial, política de impuestos, política de coyuntura, etc.
Público	Analizar el impacto económico y social de la empresa.

En este cuadro de intereses cruzados y antagónicos es necesario regular las características deseables que deben pautar la información financiera.

Se trata, sin embargo, de un problema que no se encuentra totalmente resuelto por las diferentes organizaciones internacionales.

En efecto<sup>20</sup>, «la evolución de la contabilidad en los diferentes países ha conducido inevitablemente a diferentes prácticas y reglamentos. Así como el sistema económico y las condiciones comerciales varían entre un país y otro, lo mismo ocurre con los modelos contables y sus métodos».

Entre los factores que explican estas variaciones están: el grado de centralización de la economía, el estadio de desarrollo de la economía, la naturaleza de la actividad económica, a lo que viene a añadirse la diversidad de sistemas jurídico-legales que afectan a la contabilidad y a los informes financieros.

Los sistemas contables anglosajones se ven más influidos por el concepto de imagen fiel y por los aspectos informativos de los

<sup>20</sup>Epstein, B. J., (1997), *IAS 97*. New York. John Wiley & Sons, Inc., p. 1.

estados financieros y tienen subyacente el principio de la *sustancia / forma*.

Estos sistemas imprimen a la contabilidad características de ciencia de la comunicación, poniendo de relieve la importancia de la información financiera, porque es una exigencia de la actividad económica moderna a todos los niveles, bien sea a nivel nacional como internacional.

Los sistemas contables continentales tienen un carácter más legalista y reglamentador, lo que le confiere a la contabilidad un carácter más instrumental y de registro de los hechos contables, pero no realzando, justamente, sus potencialidades de información y de comunicación.

Estas características son más importantes en los países capitalistas, en los que se establece un mayor grado de ligazón entre las empresas y sus accionistas.

Cuando la financiación depende más del sistema bancario, según ocurre en Europa occidental, las relaciones entre los prestamistas y las empresas son bastante más cerradas que las que se establecen con los accionistas. Los bancos tienen una mayor capacidad para obtener información de forma informal que el pasivo accionista. Así, las reglas contables tienen menos importancia en este tipo de situaciones.<sup>21</sup>

Incluso en los países de la "common law", no existe unanimidad en relación con las características deseables subyacentes en los informes financieros. Comparando las características de la información financiera aconsejadas por el Accounting Standards Committee (1975), por el Inflation Accounting Committee (1975), por el Financial Accounting Standards Board (1980) y por el Accounting Standards Board (1991), y haciendo realzar las

---

<sup>21</sup>Epstein, B. J., (1997), *op. cit.*, p. 5.

características que consideramos más importantes, obtenemos el siguiente cuadro:<sup>22</sup>

Características	A	B	C	D
Inteligibilidad	x	x	x	x
Objetividad	x	x	x	---
Comparabilidad	x	x	x	x
Relevancia	x		x	x
Neutralidad	---	---	---	x
Uniformidad	x	x		
Coste/beneficio				x

A - Accounting Standards Committee

B - Inflation Accounting Committee

C - Financial Accounting Standards Board

D - Accounting Standards Board

en el cual comprobamos que sólo las características de la inteligibilidad y de la comparabilidad gozan del acuerdo global en los organismos apuntados.

Ambas características son determinantes desde la óptica del usuario de la información. El objetivo de los estados financieros es proporcionar información acerca de la situación financiera de una unidad económica, lo que será de utilidad a un amplio espectro de decisiones económicas<sup>23</sup>. Así, la inteligibilidad que los usuarios puedan tener de los cuadros numéricos, gráficos, textos, etc., que le son presentados, es fundamental. Por otro lado,<sup>24</sup> «tan importante es la comparabilidad de la información contable que suministran las unidades económicas, que la ausencia de dicho requisito sería más que suficiente para frenar el proceso de internacionalización de la economía con todos los efectos negativos que fácilmente se comprenden».

<sup>22</sup> Adaptado de Glynn, (1994), *op. cit.*, p. 7.

<sup>23</sup> IASC, (1989), p. 12., IASC, (1997), *International Accounting Standards*, London, p. 44.

<sup>24</sup> Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1989), *Normalización y planificación contable*. Madrid. ICAC, p. 12.

Sin embargo, el elevado grado de calidad ya alcanzado por la información financiera externa, tiene su origen en las causas siguientes:<sup>25</sup>

La conveniencia de informar de la situación real de la sociedad a terceros relacionados con la misma.

La mejor información facilitada por la contabilidad, con incorporación de nuevas técnicas de gestión y la aplicación de la informática.

La actitud de los poderes públicos con mayores exigencias de información a través de normas contables, mercantiles, fiscales.

El impulso dado en esta línea por los organismos internacionales de contabilidad.

La demanda de información por parte del universo de personas a quienes les interesa esta información que, en épocas anteriores, o no habían recibido, o había sido en calidad y cantidad reducida.

El establecimiento de planes de contabilidad nacionales y el dictado de normas internacionales tendentes no sólo al establecimiento de unos principios generalmente admitidos, lo que desemboca en una armonización contable, sino que recomienda un mayor caudal de información financiera hacia terceras personas.

El formidable desarrollo de las auditorías.

La importancia adquirida por la información financiera de carácter social.

Hay que referir, finalmente, que las informaciones financieras vehiculadas por la contabilidad tienen, igualmente, sus limitaciones:

La contabilidad sólo registra hechos que puedan ser expresados en términos monetarios. Esto impone una limitación de los objetivos. Así, los documentos contables no dan noticia completa o no registran adecuadamente otros sucesos relevantes, no reflejando, por ello,

---

<sup>25</sup>Rivero Romero, J.,(1986), *Análisis de los estados financieros*. Madrid. Editorial Trivium, p. 2.

convenientemente, las condiciones en que se desarrolla el funcionamiento de cada empresa. Es decir, la contabilidad no pone de relieve inmediatamente los efectos de diagnósticos importantes acerca de la buena o mala gestión, clima de relaciones, conflictos de jerarquías, huelgas en gestación, inmovilidad, austeridad futura.<sup>26</sup>

El ambiente político social en que la empresa se mueve es importante y la contabilidad, cuantitativista y digráfica, por excelencia, no da cuenta de ello *a priori*.<sup>27</sup>

Dentro del proceso de observar y medir, el contable tiene necesidad de hacer estimaciones, suposiciones, selecciones e, inclusivamente, omisiones intencionales<sup>28</sup>.

El contable trabaja bajo la presión del tiempo. La utilidad de la información está en función de su oportuna presentación y para que sea oportuna es preciso estimar la situación financiera en que se encuentra la empresa.<sup>29</sup>

Es raro que la información financiera incluya detalles sobre el mercado, industria, competitividad de la empresa que, sin embargo, pueden ser incluidos en el concepto de contabilidad estratégica.<sup>30</sup>

A pesar de los inconvenientes apuntados, la información financiera anual es una importante fuente que permite el pronóstico sobre la evolución de la actividad económica. No obstante, los usuarios de la información contable pretenden obtener información acerca de la evolución de la empresa con mayor frecuencia y anticipación, por lo que surge, así, la información financiera intermedia.

---

<sup>26</sup>Fernandes Ferreira, R., (1981), *Reflexões sobre princípios contabilísticos e ajustamentos monetários em períodos de inflação*. Lisboa. Ed. Apotec, pp. 19-20.

<sup>27</sup>Fernandes Ferreira, R., (1981), *op. cit.*, pp. 19-20.

<sup>28</sup>Riggs, H.E., *Contabilidad*. México. McGraw Hill, p. 8, citado por Elechiguerra, (1993), *op. cit.*, p. 31.

<sup>29</sup>Riggs, H. E., (1991), *op. cit.*, p. 8, citado por Elechiguerra, (1993), *op. cit.*, p. 31.

<sup>30</sup>Blommaert, A. M.M., (1991), *Financial Decision Making*. New York. Prentice Hall, p. 14.

### 3. LA INFORMACIÓN FINANCIERA INTERMEDIA

La necesidad de adecuar la información financiera a las exigencias del modelo de decisión del usuario comporta los siguientes componentes actuales y prospectivos:<sup>31</sup>

*Precio actual de venta de las acciones.*

*Precio futuro de las acciones.*

*Dividendos futuros.*

ha hecho que surjan las características de relevancia y oportunidad de la información financiera, así como el mejor volumen de información que hay que comunicar a los diferentes usuarios. Así, la relevancia y oportunidad se encuentran subyacentes a este tipo de información, en la medida en que ésta cubre periodos de tiempo inferiores a un año y su finalidad principal<sup>32</sup> «no es otra que la de ofrecer un mayor conocimiento de la realidad económico-financiera de la empresa, por cuanto que permite servir de pronóstico a los resultados anuales esperados».

Los objetivos de la información financiera intermedia son los siguientes:<sup>33</sup>

<i>Objetivo globalizador</i>	<i>Contribuir para la toma de decisiones</i>
Objetivos específicos	Dar a conocer la posición financiera de la empresa y sus resultados económicos. Ofrecer a la Dirección un mecanismo adicional para la gestión empresarial. Facilitar las funciones y controles sociales. Informar sobre la evolución de los negocios en el pasado y sobre la previsión para el futuro. Servir de instrumento de control de gestión.

Surgiendo por presión de los mercados bursátiles desarrollados, la información financiera intermedia, de cara a los objetivos

<sup>31</sup>Carmona Moreno, S. y Carrasco, F., (1994), *Estados contables*. Madrid. McGraw Hill, p. 7.

<sup>32</sup>López Gracia, J., (1993), *La información financiera intermedia*. Madrid. ICAC, pp. 52-53.

<sup>33</sup>López Gracia, J., (1993), *op. cit.*, pp. 52-53.

anteriormente definidos, es un instrumento privilegiado de la llamada teoría de la agencia, pues permite reducir las asimetrías de información entre el detentor del control de la empresa — el accionista — y los gestores de la entidad — los agentes.

De hecho, su publicación en periodos determinados — trimestral, semestralmente — permite a los usuarios una información relevante y oportuna sobre el funcionamiento de las empresas. De ahí que los accionistas puedan ejercer un control más estrecho sobre las actividades desarrolladas por la Dirección de la empresa, ya que conocen, anticipadamente, cómo se encuentra orientada la gestión de la misma.

Permite, por otro lado, un funcionamiento más correcto del mercado de valores, ejerciendo una clara influencia sobre las decisiones de inversión.<sup>34</sup>

La capacidad predictiva de este tipo de información frente a la información obtenida por los estados financieros anuales ha sido una de las líneas de investigación más importantes del llamado paradigma de utilidad. En efecto, entre las tendencias actuales y probables de la información financiera, que pretenden ampliar el concepto de usuario de la información financiera y de la discusión de sus objetivos, sobresalen los estados financieros previsionales y la introducción de pronósticos. Los estados financieros intermedios tendrían, así, una capacidad predictiva más consistente que los estados financieros anuales, sirviendo, en consecuencia, para una mejor toma de decisiones.

Como se refiere a periodos de tiempo inferiores a un año, la información financiera intermedia tendría capacidad predictiva satisfactoria para facilitarnos los valores de un futuro que desconocemos.

---

<sup>34</sup>Para mayor desarrollo, véase López Gracia, J., *op cit.*



Así<sup>35</sup>, «la predicción se convierte en uno de los instrumentos fundamentales en la toma de decisiones, en la medida en que suministra información relevante acerca de dicho futuro».

Para que las previsiones de los valores contables realizadas a partir de los estados financieros intermedios cumplan su objetivo de contribuir a la toma de mejores decisiones económicas, se requiere que la información financiera intermedia sea cualitativa y cuantitativamente analizada de forma dinámica y, por tanto, sujeta a una permanente revisión que haga posible diversas alternativas de futuro y esté fundamentada en un amplio espectro de técnicas.<sup>36</sup>

A esto se debe añadir que en la elaboración de la información financiera intermedia hay que tener en cuenta la llamada estacionalidad de los negocios. De hecho, en muchos sectores empresariales, las operaciones de la empresa no se realizan de forma lineal a lo largo de todo el año. De ahí que en el modelo escogido para proyectar los datos empresariales se hayan de considerar:<sup>37</sup>

**Fluctuaciones estacionales** que se encuentran vinculadas a la propia naturaleza del negocio.

**Fluctuaciones aleatorias** que se encuentran asociadas a las oscilaciones de magnitud macroeconómica en el transcurso del año económico.

**Fluctuaciones de inventario** que están asociadas a las condiciones de mercado en que opera la empresa, y que, por ello, provocan acumulaciones de existencias.

**Fluctuaciones cíclicas** que emergen directamente de la economía y que, por tanto, afectan al nivel de actividad económica.

Las fluctuaciones estacionales se compensan a lo largo del año, mientras que las fluctuaciones cíclicas, porque emergen de actos globales de la economía, tienen un periodo de compensación interanual.

---

<sup>35</sup>López Gracia, J., (1993), *op. cit.*, pp. 221-222.

<sup>36</sup>López Gracia, J., (1993), *op. cit.*, pp. 222-223.

<sup>37</sup>Carmona, S. y Carrasco, F., (1994), *op. cit.*, p. 243.

Colocadas estas cuestiones, hay que seleccionar las técnicas de previsión que permitan una aproximación satisfactoria a los valores previsionales que constarán en los llamados estados financieros previsionales. Las variables más importantes, desde el punto de vista del usuario de la información contable — inversores y acreedores financieros—, son las previsiones de resultados y la capacidad de la empresa para generar flujos de caja futuros<sup>38</sup> y previsión de quiebras de continuidad<sup>39</sup>. Para estimar estas variables existen varios modelos matemáticos, que ya fueron utilizados por Segal (1967/68), Brown y Niederhoffer (1968), Reilley, Morgerton & Weit (1972), Coaler (1972), Foster (1977), Griffin (1977), López Gracia (1991), Gabás Trigo (1995), Mora Enguidamos (1995), que tenían los siguientes objetivos:<sup>40</sup>

Analizar la capacidad predictiva de los modelos basados en datos del primer trimestre en comparación con los basados en datos anuales (Green y Segal y Brown y Niederhoffer).

Comparar la capacidad predictiva de los modelos trimestrales y semestrales con los anuales, y verificar el comportamiento predictivo de las variables siguientes: ganancias por acción (EPS), márgenes netos del beneficio (MNB) y ventas netas (VN) (Reilley, Morgerton y Weit, Coat).

Identificar el proceso generador de las ventas y de los gastos trimestrales y, a partir de ahí, hacer las previsiones (Fortey y Griffin).

Identificar el proceso generador de las diversas variables referidas en empresas españolas (López Gracia).

Comparar la utilidad de la información financiera elaborada con base en el principio del devengo en comparación con la información de los flujos de tesorería.

<sup>38</sup>Gabás Trigo, F. *et alii*, (1994), «Capacidad predictiva de los componentes del beneficio», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIII, nº 78, Madrid, p. 109.

<sup>39</sup>Mora Enguidamos, A., (1995), «Los modelos de predicción del fracaso empresarial», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº 83, Madrid, pp. 28-30.

<sup>40</sup>Adaptado de Carmona, S. y Carrasco, F., (1994), *op. cit.*, p. 249.

Medición de la capacidad de la información contable para prever la solvencia futura de la empresa (Mora Enguidamos).

Utilizando muestras de empresas con cotación en las bolsas de Nueva York y Madrid, y otras bases de datos, y empleando diversas metodologías — series temporales, Box-Jenkins, autorregresivos, etc. — los autores más arriba citados han concluido que:

Los modelos trimestrales no mejoran las previsiones efectuadas con base en los modelos anuales (Green y Segal).

Los modelos trimestrales producen previsiones más consistentes que las de los modelos anuales, siendo más fiables cuando se producen trimestres más avanzados (Brown y Niederhoffer).

Los ajustes de las previsiones son más fiables cuando se utilizan datos trimestrales, y son nítidamente más fiables cuando se adoptan datos semestrales (Reilley, Morgerton y Weit).

La utilización de la información financiera intermedia trimestral reduce la incertidumbre sobre las previsiones anuales (Coat).

Los modelos más fiables para la previsión de las ventas son los modelos autorregresivos (Griffin y López Gracia).

La variable de flujos que mejor sirve de base a la previsión de los flujos de caja futuros es el capital circulante procedente de operaciones ordinarias (Gabás Trigo).

Los modelos de previsión pueden tener un papel importante a la hora de disminuir el riesgo inherente a la opinión del auditor (Mora Enguidamos).

La información financiera intermedia presenta, igualmente, problemas y limitaciones. Si un año económico es un espacio de tiempo relativamente corto para medir los resultados de las operaciones empresariales, limitar el periodo a tres meses, por ejemplo, plantea además problemas adicionales. Es, por ello,

conveniente indicar los presupuestos base de la elaboración de la información financiera intermedia, así como los principios contables aplicados en su elaboración. Según el APB Opinión nº 28, los estados financieros intermedios deben prepararse de acuerdo con los principios contables utilizados en los últimos estados financieros. En efecto, la correlación entre ingresos y gastos y los criterios de valoración de las diferentes cuentas, han de ser adecuadamente ponderados.

Existen dos métodos para correlacionar los ingresos y gastos referentes a un periodo de tiempo intermedio, trimestral o semestral: el método discreto y el método integral.<sup>41</sup> En el método discreto, se considera el periodo de tiempo de referencia como un periodo contable independiente. En el método integral, el periodo de referencia es considerado como parte integrante del periodo anual. De una manera general, la aplicación destinada a ingresos y gastos relacionados con el nivel de actividad, no se diferencia en mucho en los dos métodos. Sin embargo, la aplicación de gastos independientes del nivel de actividad se encuentra reconocida de forma diferente. En el método discreto los ingresos y gastos se registran con los mismos criterios con que son aplicados en un periodo anual. Son, pues, independientes de los ingresos y gastos obtenidos en el resto del año.

Este método no considera tampoco el carácter estacional, el carácter aleatorio y los problemas de medición del inventario, por lo que, no siempre es apto para realizar previsiones de la forma más adecuada. Por el contrario, el método integral aconseja que ingresos y gastos sean imputados al periodo de referencia, con base en factores de tiempo y de volumen, por lo que<sup>42</sup> «la virtud del método integral reside en una mayor capacidad para presentar estados financieros intermedios más equilibrados y, consiguientemente, con mayor poder predictivo y posibilidad de comparación con pasados periodos intermedios».

---

<sup>41</sup>Carmona, S. y Carrasco, F., (1994), *op. cit.*, p. 244.

<sup>42</sup>López Gracia, J., (1993), *op. cit.*, p.123.

A su vez<sup>43</sup>, «el inconveniente principal que presenta, por otra parte, es el de que su aplicación obliga a realizar estimaciones y asignaciones que, en ocasiones, pueden llegar a ser muy subjetivas y a carecer del necesario realismo para ofrecer una imagen fiel de los informes contables presentados».

De hecho, la determinación de los resultados de las operaciones de un año exige un número elevado de estimaciones, así como un conjunto de procedimientos impuestos por los principios contables y que dan origen a un "corte" de operaciones. Como la información financiera cubre periodos inferiores a un año, la complejidad de hacer estimaciones y el recurso a los innumerables procedimientos relacionados con los ajustes referentes al periodo, pueden ser muy onerosos, por lo que, no siendo realizados de una forma precisa, pueden inducir<sup>44</sup> a «un proceso menos exacto de determinación del beneficio que, a su vez, puede hacer necesario ajustes de cierre de ejercicio que modifiquen sustancialmente los resultados incluidos en los informes intermedios».

Concluiremos afirmando que:<sup>45</sup>

La información financiera ayuda a los analistas a confirmar o no sus previsiones de beneficios esperados.

La información financiera anual y la información financiera intermedia son utilizadas en la elaboración de presupuestos.

---

<sup>43</sup>López Gracia, J., (1993), *op. cit.*, p.123.

<sup>44</sup>Bernstein, L.A., (1993), *Análisis de estados financieros*. Madrid. Ediciones S, 5ª ed., p. 787.

<sup>45</sup>Samuels, J. M. *et alii*, (1995), *Financial statement analysis in Europe*. London. Chapman & Hall, p. 49.

#### 4. LA INCLUSIÓN DE PRONÓSTICOS EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Todas las organizaciones operan en un medio rodeadas de incertidumbre y todas ellas tienen que planear cómo enfrentar unas condiciones futuras sobre las que se tiene un conocimiento imperfecto. El reflejo de estas preocupaciones en los estados financieros nace, como hemos visto, con el paradigma utilitarista, cuyas consecuencias, en otras, implicaron la aparición de las llamadas cuentas anuales interinas o previsionales, que sirven de soporte a los llamados modelos de decisión y de la capacidad predictiva.

Estos modelos examinan<sup>46</sup> «el valor de la información contable en cuanto a su utilidad y relevancia en relación con los modelos de decisión utilizados por los inversores. Por otro lado, los términos utilidad y relevancia se identifican normalmente con la capacidad para predecir hechos futuros, motivo por el que ese enfoque también se asocia a la capacidad predictiva de la información financiera».

En este enfoque los objetivos de los estados financieros son proporcionar información útil para la previsión. Esta información debe estar disponible para mejorar el cuadro de decisión del usuario. En este modelo, la previsión es una condición inherente al proceso de decisión y éste exige un análisis de sensibilidad de las llamadas variables clave e, igualmente, de procedimientos y modelos valorativos alternativos.

El análisis de la sensibilidad permite responder a las siguientes interrogaciones:

- ¿Cuál es el efecto de una bajada de los precios de venta en la rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuál es el efecto de un aumento de los costes variables en el margen bruto de la empresa?

---

<sup>46</sup>Túa Pereda, J., (1991), *La investigación empírica en contabilidad - La hipótesis de eficiencia del mercado*. Madrid. ICAC, p. 87.

- ¿Cuáles son los efectos de una alteración del *mix* de ventas en la rentabilidad de los capitales propios?
- ¿Cuál es el efecto que tendrá sobre las ventas un aumento de los gastos publicitarios en X?
- ¿Cuántas unidades tendrá que vender la empresa para recuperar sus inversiones en capital fijo?

Los procedimientos y modelos alternativos son también una base de enfoque de la capacidad predictiva. De hecho<sup>47</sup>, «el criterio de la capacidad predictiva permite el establecimiento de conclusiones sobre procedimientos contables y modelos valorativos alternativos, sometidos a confirmación posterior, una vez que se especifiquen los modelos de decisión». Sterling (1972)<sup>48</sup>, al vincular modelos de decisión a propuestas de valoración alternativas, concluye que el valor histórico es irrelevante para los gerentes, inversores y acreedores, que el valor de realización sólo es importante para los gerentes y que el valor realizable neto y el valor actual neto son importantes para cualquiera de estas entidades.

Sin embargo, la variable más utilizada cuando se trata de hacer previsiones es<sup>49</sup> «el flujo de retornos esperados por el inversor, bien directamente, bien a través del beneficio, del que aquellos reembolsos pueden considerarse subrogados».

En síntesis, las características básicas del enfoque basado en los modelos de decisión y capacidad predictiva son las que constan en el cuadro siguiente:

---

<sup>47</sup>Túa Pereda, J., (1991), *op. cit.*, pp. 88-89.

<sup>48</sup>Túa Pereda, J., (1991), *op. cit.*, pp. 88-89.

<sup>49</sup>Túa Pereda, J., (1991), *op. cit.*, pp. 88-89.

### **ENFOQUE DE LOS MODELOS DE DECISIÓN Y LA CAPACIDAD PREDICTIVA**

#### **OBJETIVO**

Determinar cuál es la información relevante en función de su potencial con respecto al suministro de datos predictivos necesarios a los modelos empleados por el decisor.

#### **HIPÓTESIS**

Los términos utilidad y relevancia se identifican con la capacidad de la información para predecir hechos futuros.

El conocimiento de la relevancia de las medidas o procedimientos alternativos es un requisito previo para solventar la validez de las cifras contables.

El criterio de la capacidad predictiva permite el establecimiento de conclusiones sobre procedimientos contables y modelos valorativos alternativos.

La variable más útil y, en consecuencia, la que debe predecir cualquier dato contable, es el flujo de retornos esperados por el inversor.

#### **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **EN GENERAL, AVERIGUAR LA CAPACIDAD PREDICTIVA DE:**

LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN CONJUNTO.

CRITERIOS VALORATIVOS ESPECÍFICOS.

PARTES CONCRETAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS O DE ÉSTOS ÚLTIMOS EN SU CONJUNTO.

##### **Y EN CONCRETO:**

ESTUDIAR LA CAPACIDAD PREDICTIVA EN RELACIÓN CON EL BENEFICIO DEFINITIVO DE:

Partidas concretas de los estados financieros.

Determinado tipo de información, como los estados intermedios o la información por segmentos.

COMPARAR LA CAPACIDAD PREDICTIVA DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES CONCRETOS EN RELACIÓN CON SUS ALTERNATIVOS.

ANALIZAR LA IDONEIDAD DE LOS DATOS CONTABLES PARA PREDECIR PROBLEMAS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA.

DILUCIDAR SI LOS DATOS CONTABLES POSEEN CAPACIDAD PARA PREDECIR EL RIESGO SISTEMÁTICO.

Fuente: Túa Pereda, J., (1991), *La investigación empírica en contabilidad*, ICAC, Madrid, p. 87

La inclusión de pronósticos en la información financiera<sup>50</sup> «es uno de los retos más importantes que la información financiera actual plantea a la profesión contable».

Basándose las decisiones empresariales en la previsión, su utilidad parece a todas luces incuestionable. Sin embargo, su reglamentación varía entre la obligatoriedad de su divulgación y su divulgación voluntaria<sup>51</sup>.

<sup>50</sup>Túa Pereda, J., (1983), *Principios y normas de contabilidad*. Madrid. IPC, p. 859.

<sup>51</sup>Túa Pereda, J., (1983), *op. cit.*, pp. 861.



Quienes se oponen a su divulgación argumentan que:

*«la predicción puede desvelar ciertas informaciones no convenientes y alertar o atraer a la competencia».*

*«eventual responsabilidad en que podría incurrir el gerente a causa de un pronóstico erróneo o inadecuado».*

Estas dos críticas nos parecen, a pesar de todo, irrelevantes. En el mundo de los negocios, actualmente, ya no hay secretos y, por otro lado, la información prevista debe contener una determinada probabilidad de realización, incluyendo, por lo tanto, un porcentaje máximo de tolerancia.

A su vez, los adeptos de la divulgación de la información financiera prospectiva argumentan que el contenido informativo de los estados financieros es mayor y permite comparar la capacidad de previsión y de gestión de los recursos humanos, organizacionales y técnicos de la unidad económica. De hecho, la utilidad del pronóstico y su divulgación permiten<sup>52</sup> «el poner de manifiesto asunciones y criterios de la gerencia empresarial que, de otro modo, podrían silenciarse».

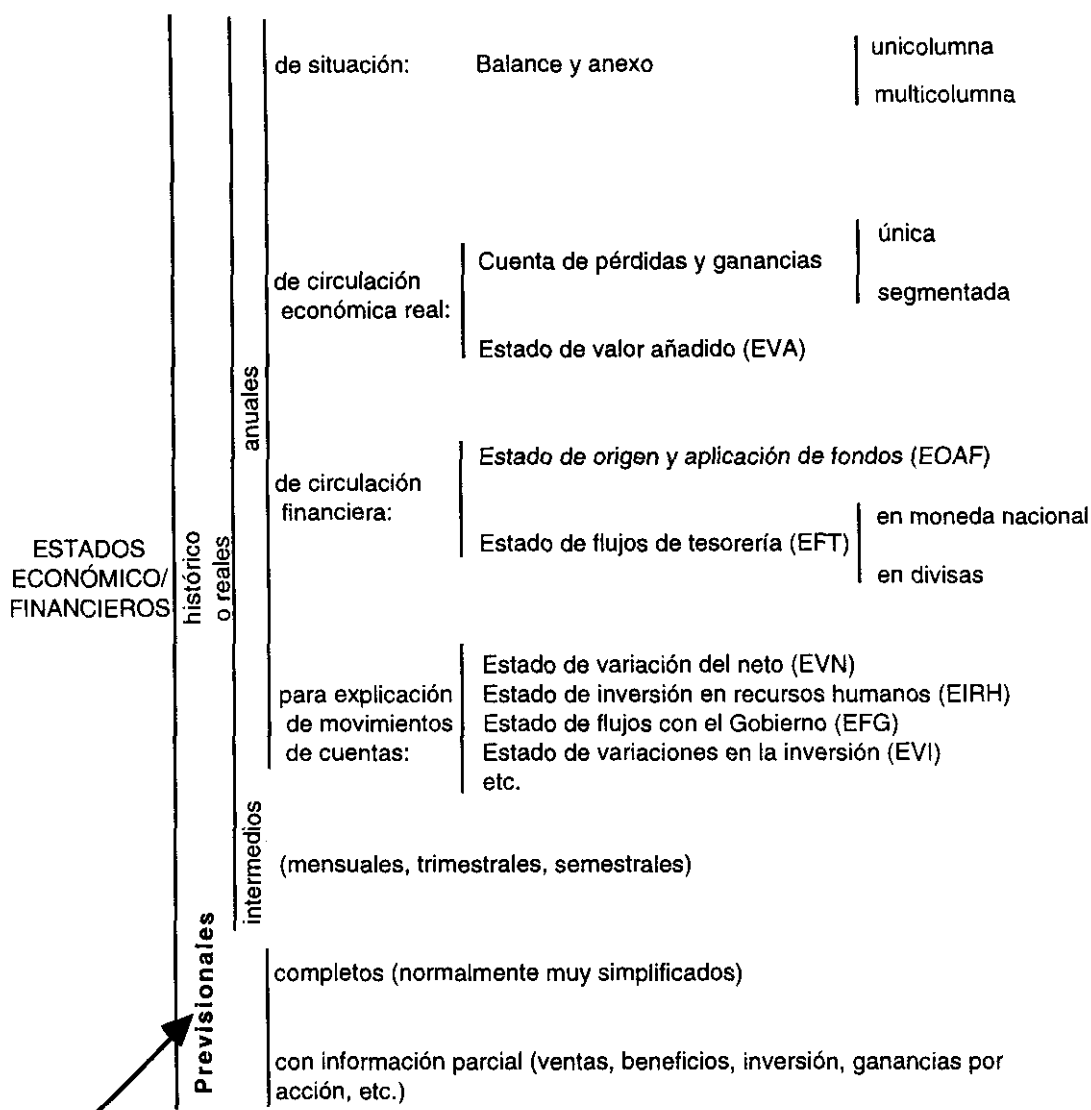
Para concretar este objetivo se ha de pasar a la obligatoriedad de que las empresas con cotización bursátil publiquen un balance a tres columnas. Todo ello permitirá a los usuarios reflexionar sobre el pasado, el presente y el futuro. La publicación explícita de las previsiones sobre la actividad de la empresa se encuadra perfectamente dentro de los objetivos definidos para los estados financieros y puede ser llevada a cabo de una forma completa o ser una información parcial. Gonzalo Augusto<sup>53</sup> clasifica los estados financieros de la forma siguiente:

---

<sup>52</sup>Túa Pereda, J., (1983), *op. cit.*, pp. 85.

<sup>53</sup>Gonzalo Angulo, J. A., «Tendencia de la información financiera empresarial», (1981), *Revista Técnica*, nº 4, Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, Madrid, p. 21.

## CLASIFICACIÓN DE LOS ESTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS DE LA EMPRESA



Los estados financieros prospectivos sea cual sea su contenido presuponen lógicamente la inclusión de las hipótesis y de los presupuestos en que se basan de modo que, en la medida de lo posible, se pueda distinguir entre hechos futuros que dependen de la gestión de la empresa y, por tanto, son controlables, y hechos futuros que dependen de la coyuntura y que, por lo tanto, escapan a su control.

La posición de los organismos internacionales, como veremos en el apartado siguiente, ha evolucionado con enorme rapidez,

concluyendo Gonzalo Angulo que <sup>54</sup> «por una parte, la postura de los organismos contables profesionales, y de los propios auditores, también ha cambiado profundamente, evolucionando desde una posición totalmente reacia a comprometerse con la verificación de información previsional, a otra en la que se pronuncian corrientemente sobre ella, comportando que las bases contables utilizadas para hacer las proyecciones así como los cálculos efectuados son correctos».

---

<sup>54</sup>Gonzalo Angulo, J. A., (1981), *op. cit.*, p. 38.

## **5. LOS MARCOS CONCEPTUALES Y PRONUNCIAMIENTOS RELACIONADOS CON LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA.**

### **5.1. El ASOBAT (A Statement of Basic Accounting Theory)**

Las primeras orientaciones sobre el conjunto de las características a que debe obedecer la información financiera tuvieron su origen en 1966, en EEUU. En esa fecha fue publicado por la American Accounting Association, el Statement of Basic Accounting Theory —ASOBAT—, que tuvo una influencia importante en el concepto y objetivos de la contabilidad. Ésta es definida como un proceso de identificar, medir y comunicar la información económica con el objetivo de permitir a los usuarios tomas de decisión fundamentadas con los siguientes fines:<sup>55</sup>

Tomas de decisión referentes al uso de recursos limitados y escasos.

Dirección y control de recursos humanos y materiales de la organización.

Evaluación y control de la utilización de los recursos humanos y materiales de la organización.

Facilitar las funciones y controles sociales.

Este marco conceptual aplicado al área de dirección le atribuye a la información contable el objetivo de facilitar la formulación y la ejecución de planes. Los planes presuponen la necesidad de utilizar información financiera prospectiva.

De hecho, el ASOBAT concluye que<sup>56</sup>: «las necesidades de los usuarios requieren no sólo información sobre las transacciones pasadas, como se hace en los estados financieros tradicionales, sino

---

<sup>55</sup>Túa Pereda, J., (1983), *Principios y normas de contabilidad*. Madrid. IPC, p. 732.

<sup>56</sup>Túa Pereda, J., (1983), *op. cit.*, p. 193.

también datos en relación con los planes y expectativas futuras, presupuestos, etc.».

Los requisitos de la información financiera, según el ASOBAT, son los siguientes: relevancia, verificabilidad, imparcialidad y cuantificación.

La relevancia es la característica cualitativa de la información contable más importante para alcanzar el objetivo de obtención de información contable útil para la toma de decisiones. En efecto<sup>57</sup>, «la relevancia de la información contable se consigue mediante información elaborada a tiempo y con mucha diligencia, con capacidad de predecir variables significativas en el inmediato futuro y posteriormente evaluar la calidad de la predicción realizada».

La calidad de las previsiones realizadas implica la comparación entre estimaciones y realizaciones<sup>58</sup>, «en un continuo proceso retroalimentación del proceso de toma de decisiones».

El ASOBAT impone las directrices siguientes para la comunicación de la información a los usuarios:<sup>59</sup>

Adecuación a los usos esperados.

Manifestación de las relaciones significativas.

Inclusión de información acerca del entorno.

Uniformidad de las prácticas a través del tiempo.

Las directrices de la adecuación a la utilización esperada imponen que la información financiera sea desarrollada desde una óptica de las necesidades de los usuarios. Éstos utilizan la información pasada y futura. Ambas son relevantes para optimizar la capacidad predictiva de los estados financieros. Como subraya Gabás Trigo<sup>60</sup>, «la información contable que se facilita se refiere

---

<sup>57</sup>Gabás Trigo, F., (1991), *El marco conceptual de la contabilidad financiera*. Madrid. AECA, Monografía nº 17, pp. 68-69.

<sup>58</sup>Gabás Trigo, F., (1991), *El marco conceptual de la contabilidad financiera*. Madrid. AECA, Monografía nº 17, p. 59.

<sup>59</sup>Túa Pereda, J., (1983), *Principios y normas de contabilidad*. Madrid. I.P.C., p. 76.

<sup>60</sup>Gabás Trigo, F., *op. cit.*, (1991), p. 69.

fundamentalmente a trechos pasados, aunque la tendencia actual es de completar con información sobre el futuro [...] que amplía la información presupuestaria incluyendo un estado de objetivos y fines estratégicos a medio plazo o con las prácticas contables francesas sobre la gestión presupuestaria de empresas en crisis».

Las otras directrices — manifestación de las relaciones significativas, información acerca del entorno y uniformidad de las prácticas a lo largo del tiempo — no se refieren, en principio, a la información financiera prospectiva.

A pesar de ello, la inclusión de la información sobre el entorno, consecuencia de la aplicación de la teoría de la comunicación a la contabilidad, es también una característica de una información relevante, que ha de incluir datos que permitan estructurar la comunicación bien sea de hechos pasados como de hechos futuros.

El ASOBAT es así la base sobre la cual asienta la moderna teoría contable e incorpora un sistema coherente de objetivos y principios interrelacionados en los cuales la información financiera prospectiva alcanza legitimidad. De una manera general, todos los pronunciamientos siguientes están influidos por la filosofía emergente del ASOBAT.

## 5.2. El Informe Trueblood

El Informe Trueblood<sup>61</sup> refleja la posición adoptada por las autoridades norteamericanas para defender a los propietarios y a las inversiones en los mercados bursátiles y atribuye, como objetivo básico de la información financiera, elaborar información útil para la toma de decisiones.

---

<sup>61</sup>American Institute of Certified Public Accountants, (1973), *Report of the Study Group on the Objectives of Financial Statements*, New York.

El Informe, al colocar el énfasis en la relevancia de la información contable y en la eficiente aplicación de los recursos económicos, atribuye como necesidad fundamental del usuario de la información económica el conocimiento de la capacidad de la empresa para generar fondos, eligiendo, por ello, los flujos de caja futuros como indicador principal. Está, pues, presente en este informe la necesidad de que el usuario conozca la información financiera prospectiva. En efecto, el informe, entre otros objetivos, coloca los siguientes:

Proveer información útil a los inversores y acreedores para la predicción, comparación y evaluación de los flujos netos potenciales de tesorería, en términos de importe, periodicidad y riesgo.

Suministrar a los usuarios información necesaria para prever, comparar y evaluar el poder de la empresa para obtener beneficios.

Facilitar información útil para apreciar la capacidad y responsabilidad de la dirección en la utilización eficaz de los recursos en orden a la consecución de los objetivos básicos de la empresa.

Suministrar un estado de la situación financiera, útil para predecir, comparar y evaluar la capacidad de obtener beneficios de la empresa.

Suministrar información útil a la predicción. Las propias predicciones de la empresa deben facilitarse cuando ello contribuya para mejorar la predicción que pueda hacer el usuario.

De los objetivos enumerados resalta la necesidad de que la información financiera no contemple sólo los hechos pasados<sup>62</sup> «en la medida en que esos auspicios facilitan o apoyan la evaluación de aquella rentabilidad potencial de la empresa».

---

<sup>62</sup>Túa Pereda, J.,(1983), *Principios y normas de contabilidad*. Madrid. I.P.C., p. 749.

El Informe propone que, además de la información real, se incluya la llamada información interligada, así como los hechos en que se fundamenta. Se trata de una ampliación del ámbito tradicional de la información financiera<sup>63</sup> «que se complementa con interpretaciones adicionales cuyo objeto, como indica el propio informe, no son exclusivamente las conjeturas en torno a los datos presentados, sino en cuanto a aquellos hechos o circunstancias que puedan incidir en los mismos o en el desarrollo futuro de la empresa».

Se reconoce la naturaleza subjetiva y probabilística de la información contable que adquiere contornos más precisos, cuando envuelve interpretaciones realizadas por los propios responsables en la elaboración de los estados financieros.

Otro concepto importante del Informe es el que se relaciona con los ciclos de valor a través de los cuales se desarrolla la actividad empresarial. Distingue entre ciclos completos, incompletos y prospectivos, identificando el último con la realización de planos o acción unilateral, en que la empresa no incurrió en sacrificios ni realizó cualquier beneficios. De acuerdo con el Informe Trueblood la distinción de la empresa en ciclos es importante para:<sup>64</sup>

Distinguir entre las transacciones y hechos con incidencia futura y aquéllos que no la tendrían.

Subrayar, en los distintos tipos de negocios, las diferencias con los grados de incertidumbre relativos a las entradas de tesorería.

Evaluar la medida en que se puede controlar el comportamiento de hechos futuros.

De lo expuesto resalta el hecho de que una de las contribuciones más importantes del Informe Trueblood fue la inclusión de

---

<sup>63</sup>Túa Pereda, J.,(1983), *Principios y normas de contabilidad*. Madrid. I.P.C., p. 753.

<sup>64</sup>Informe Trueblood, p. 30.



previsiones en la información financiera, para las cuales dicta las reglas siguientes:<sup>65</sup>

Deben acompañarse de las presunciones y asunciones necesarias para realizar y evaluar la fiabilidad de los pronósticos.

Las previsiones de futuro sólo deben tener un límite: aquél que fija el posible impacto negativo en la causa, por ejemplo, el deterioro de la situación competitiva.

Es de interés la presentación de intervalos, series o alternativas.

Los pronósticos deben readaptarse y adecuarse periódicamente, comparando sus conclusiones con las realizadas con anterioridad, así como el devenir de la realidad.

La importancia de los pronósticos no estriba tanto en su propia precisión como en la medida en que aumenta la precisión de los pronósticos realizados por los usuarios.

Este informe, cuando analiza las características de la información financiera, coloca la relevancia como una de sus características fundamentales.

En lo que se refiere a los criterios valorimétricos propone, entre otros, los flujos de caja actualizados. Ambos aspectos apuntan hacia la inclusión de la información prospectiva en la información financiera.

Como dice Túa Pereda<sup>66</sup>, «el Trueblood Report constituye un paso importante hacia la construcción de una teoría normativa de la regulación contable», siendo de destacar los siguientes aspectos que deben ser considerados como adiciones a los estados financieros convencionales:

Inclusión de interpretaciones.

Información acerca de los ciclos incompletos.

---

<sup>65</sup>Túa Pereda, J., (1983), *Principios y normas de contabilidad*. Madrid. I.P.C., p. 760.

<sup>66</sup>Túa Pereda, J., (1983), *op. cit.*, p. 772.

Conveniencia de que la información financiera contenga valores corrientes.

Información sobre los diferentes grados de incertidumbre.

Inclusión en los informes financieros de los cambios en los valores.

Pronósticos y predicciones.

El Informe Trueblood es, pues, un marco importante contra el conservadurismo contable, y ejerció una acentuada influencia en los modelos de investigación empírica relacionados con los modelos de decisión, cuyas líneas de investigación son las siguientes:

Estudio de la capacidad de las cifras contables para predecir los valores futuros de determinadas variables.

Comparación de la capacidad predictiva de medidas alternativas, normalmente valores corrientes frente a valores actuales.

Análisis de la idoneidad de los datos contables para predecir problemas de liquidez y solvencia de la empresa utilizando normalmente modelos multivariantes.

El Informe Trueblood es, pues, en síntesis, uno de los marcos fundamentales de la información financiera prospectiva.

### **5.3. El Corporate Report.**

El Corporate Report fue emitido en 1975 por el Institut of Chartered Accountants of England and Wales y es el resultado de un trabajo consultivo emitido en el seno del Accounting Standards Steering Committee británico. Se trata de un documento de extrema importancia. De hecho, estando subyacente en él el paradigma de la utilidad, centra su preocupación fundamental en las necesidades de información de los diferentes usuarios. Sin embargo, y contrariamente al Informe Trueblood, profundiza en la noción de responsabilidad social de la empresa en detrimento de la teoría del

propietario y de la inversión bursátil<sup>67</sup>. La responsabilidad de la información de la entidad económica en su sentido más amplio implica que <sup>68</sup> «el concepto de contrato de agencia es, pues, en este informe, sumamente amplio, de manera que el agente es responsable frente a la colectividad, no sólo por los recursos confiados, sino también por la subsistencia presente y futura de sus empleados, a la vez que dada la interdependencia de todos los grupos sociales, está implicado en el mantenimiento del nivel de vida y en la creación de riqueza».

El Corporate Report se preocupa así con las necesidades de información de los inversores, propietarios, acreedores, empleados, analistas financieros, Gobierno y público en general.

Parte, también, del presupuesto de que <sup>69</sup> «es imposible proporcionar toda la información que los usuarios necesitan, se recomienda la adición a los estados convencionales de, entre otros documentos, el estado de perspectiva y pronósticos futuros».

De hecho, en lo que se refiere a la información financiera prospectiva, el párrafo (6.37) del Corporate Report aconseja lo siguiente:

«Aun cuando podríamos fomentar la publicación de más información sobre proyecciones, consideramos irrealista que la publicación de pronósticos cuantificados exactamente pueda ser una parte estándar de los informes de la empresa en el momento presente».

Así el Corporate Report presupone un concepto amplio de usuario de la información financiera y establece una lista de necesidades comunes a todos los grupos de usuarios entre las cuales destacamos<sup>70</sup>:

---

<sup>67</sup>Túa Pereda, J., (1983), *op. cit.*, p. 793.

<sup>68</sup>Túa Pereda, J., (1983), *op. cit.*, p. 76.

<sup>69</sup>Martínez Arias, A, y Prado Lorenzo, J. M., (1990), «Auditoría de la información financiera prospectiva», *Revista Técnica*, Instituto de Censores Jurados de España, nº 20, Madrid, p. 35.

<sup>70</sup>Corporate Report, (1975), I.C.E.W., London, párrafo 2.40.

Evaluar la capacidad de la entidad para llevar a cabo futuras inversiones de sus recursos con fines económicos, sociales o de ambos tipos.

Estimar las perspectivas futuras de la entidad, incluyendo su capacidad para distribuir dividendos, remuneraciones y otros pagos, y prever niveles futuros de inversión, producción y empleo.

Recomienda también que «los informes financieros tengan como mínimo incluido un estado de pronóstico de futuro para el año siguiente al del balance que se presenta. Tal estado debe incluir información referente a:

Beneficios futuros previstos.

Empleo futuro previsto.

Inversiones futuras previstas».

Adicionalmente, recomienda la publicación de otros pronósticos, así como su revisión periódica, atendiendo a las fluctuaciones de la coyuntura.

Aconseja, igualmente, un análisis entre lo previsto y la realidad.

Las perspectivas futuras son, pues, una preocupación constante del Corporate Report, que sugiere también la utilización de criterios de valorimetría diferentes a los del precio de adquisición. Admite el criterio del valor realizable neto y lo considera el más adecuado para evaluar<sup>71</sup> «la capacidad de la entidad para realizar futuras reinversiones de sus recursos, introduciendo en los datos contables información acerca de los posibles usos alternativos a que pueden destinarse los activos».

El Corporate Report es, consecuentemente, un marco importante de la información financiera en general, y, en especial, de la información financiera prospectiva. De hecho, admite la inclusión de pronósticos en los informes de las empresas pudiendo

---

<sup>71</sup>Túa Pereda, J., (1983), *Principios y normas de contabilidad*. Madrid. I.P.C., p. 807.

así ser considerado como el exponente de las tendencias actuales de la información financiera. Hay que añadir además que el Corporate Report le atribuye, en su concepción de *reporting*, «objetivos sociales a la contabilidad bien en el plano microeconómico como en el plano macroeconómico»<sup>72</sup>.

#### 5.4. El FASB (Financial Accounting Standards Board).

A continuación del Wheat Report, fue constituido en 1973 el Financial Accounting Standards Board que es la principal organización, dentro del sector privado, que establece normas de contabilidad. Tiene autoridad delegada por la Securities and Exchange Commission (SEC) y emite, entre otros documentos, los *Statements of Financial Accounting Concepts* — SFACS —, que no tienen carácter de aceptación general.

El FASB, no aceptó en su totalidad, el Informe Trueblood y emitió un documento<sup>73</sup> de carácter interrogativo referente no sólo a la implantación de objetivos como también a la conceptualización utilizada por el Informe.

Después del documento emitido por el FASB fueron emitidos documentos (SFACS) entre los que destacamos el SFAC nº 1 (1978) y el SFAC nº 2 (1980).

El primero se refiere a los objetivos que deben guiar a la información financiera, que son presentados en serie de uno a nueve. Entre ellos destacamos el nº 1 y el nº 9, por su clara ligazón con la información financiera prospectiva:

---

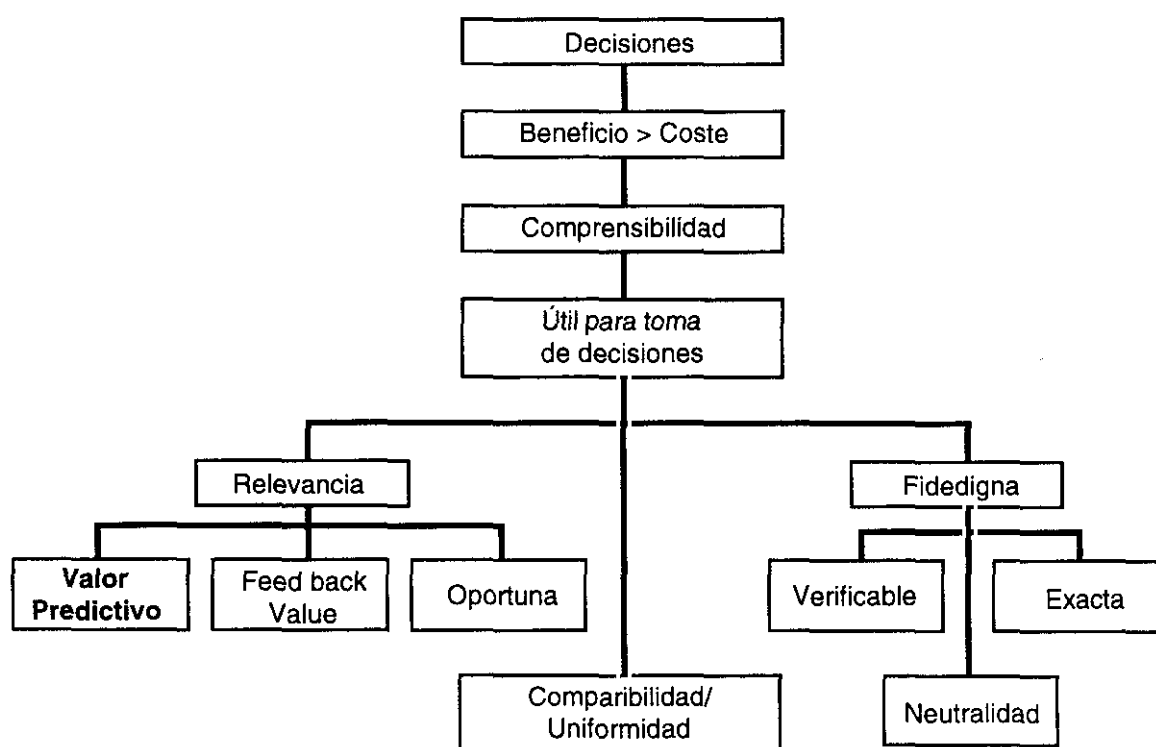
<sup>72</sup>Hendriksen, E.S., y Van Breda, M.F., (1992), *Accounting Theory*. Boston. Irwin. 5ª ed., p. 10.

<sup>73</sup>FASB, (1974), *Conceptual Framework for Accounting and Reporting. Considerations of the Reporting study group on the objectives of financial statement..* Stanford.

Los informes financieros deben proporcionar información que sea útil a los inversores y acreedores, presentes y potenciales, así como a otros usuarios, con el objeto de permitirles la toma racional de decisiones de inversión y crédito o similares.

Los informes financieros deben incluir explicaciones e interpretaciones que ayuden a los usuarios en la comprensión de la información financiera.

El SFAC, nº 2, define las características cualitativas a las que debe obedecer la información financiera, presentando la siguiente jerarquía:<sup>74</sup>



La relevancia presupone que la información financiera tenga capacidad de previsión. Ésta es definida en el SFAC, nº 2, como la

<sup>74</sup> Adaptado de Hendriksen, E.S., y Van Breda, M.F., (1992), *Accounting Theory*. Boston. Irwin. 5ª ed., p. 132.

cualidad de la información que ayuda a los usuarios a aumentar la probabilidad de obtención de presupuestos correctos, resultado de acontecimientos pasados o presentes.

Consecuentemente, dentro del marco conceptual del FASB, la información financiera prospectiva también tiene raíces, aunque de una forma mucho más restringida que en el Informe Trueblood.

### **5.5. Guía para el análisis de los estados financieros prospectivos (Guide for Prospective Financial Statement).**

Es cada vez más importante la forma como contables y auditores se ven envueltos en la elaboración y revisión de la información financiera prospectiva. Ello en origen ha sido motivado por los diferentes compromisos establecidos por los contables con las más diversas entidades, teniendo, entre otros, los siguientes objetivos: 1) obtención de financiación en las entidades bancarias; 2) decisión de compra y venta de activos; 3) decisiones de crecimiento empresarial con base en fusiones y adquisiciones; 4) determinación de las consecuencias fiscales de acciones futuras; 5) desarrollo de sistemas previsionales de información de gestión; 6) identificación de los factores clave en la elaboración de las previsiones y proyecciones; 7) litigio entre las partes. La constatación de esta situación ha tenido como remate lógico la concepción y desarrollo de una normativa que encuadre esta realidad.

Después de la publicación del Informe Trueblood, y como respuesta a una procura siempre en alza de información financiera prospectiva por parte de un espectro muy amplio de entidades y personas (desde inversores, acreedores, instituciones de crédito, departamentos gubernamentales, analistas financieros y público en general), la AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) publicó en 1975 los siguientes documentos:

Marzo. 1975. - *Guía para la preparación de las previsiones financieras.*

Agosto. 1975. - *Presentación y publicación de los presupuestos financieros.*

que se destinaban a dar respuesta al aumento de publicaciones de las previsiones financieras por parte de las empresas.

La evaluación de la información financiera prospectiva era también reclamada por diferentes entidades dando origen, en octubre de 1980, a la emisión de una guía para la revisión de las previsiones financieras: la *Guide for a Review of Financial Forecasts*.

En junio de 1986, estas guías fueran insertadas en la *Guide for Prospective Financial Statements* que pasó a ser la referencia básica para la preparación, compilación y examen de la información financiera prospectiva.

Después de esta primera publicación, la guía fue siendo enriquecida con tres *statements of position* que se incorporaron a la edición de 1993 y que abarcan:

El SOP 89-3 que se refiere a cuestiones relacionadas con servicios contables en el ámbito de la información financiera prospectiva.

El SOP 90-1 que aborda los servicios contables relacionados con la información financiera prospectiva para uso interno y presentación parcial.

El SOP 92-2 que enfoca las cuestiones y preguntas en relación con la razonabilidad objetiva básica y otros problemas que afectan a la información financiera prospectiva.

La información financiera prospectiva, así como los estados financieros previsionales, reflejan una información dirigida al futuro. La AICPA<sup>75</sup> define los estados financieros previsionales como la representación de la situación financiera futura, de los

---

<sup>75</sup>AICPA, (1993), *Guide for Prospective Financial Information*, New York, p. 9.



resultados de las operaciones y de la mutación de la posición financiera sobre el futuro. Este tipo de información engloba los siguientes aspectos: previsiones, proyecciones, estudios de viabilidad, análisis del *break-even-point* y presupuestos. A todo esto se llama información financiera prospectiva. Su publicación es impulsada por la SEC (Securities and Exchange Commission), aunque debe observar ciertas condiciones específicas<sup>76</sup>.

Estando la información financiera prospectiva basada en presupuestos relacionados con hechos futuros<sup>77</sup>, se admite que su tratamiento — elaboración y examen — sea más complejo que el de la información financiera histórica, siendo, pues, necesario tomar conciencia de sus limitaciones. Los presupuestos están basados en determinada información disponible y pueden ser influenciados por factores endógenos y exógenos, por lo que la apreciación y la opinión del auditor son importantes para evaluar las condiciones subyacentes, asumiéndose que la fiabilidad de los informes no puede nunca estar garantizada.

En su estructura, la guía incluye tanto las previsiones financieras como las proyecciones. Sin embargo, centra su atención en las previsiones, reconociéndose que son fundamentales para aquéllos que toman decisiones de inversión / desinversión sin llegar a tener acceso a los registros financieros de la empresa, ni a su administración. Como dice Túa Pereda<sup>78</sup>, «la utilidad del pronóstico estriba en los resultados y cifras ofrecidos, que pueden ser usados por el inversor tecnificado como contraste con sus propias predicciones; pero, además, no puede perderse de vista un contenido informativo adicional nada desdeñable: el poner de manifiesto asunciones y criterios de la gerencia que, de otro modo, podrían silenciarse».

---

<sup>76</sup>Condiciones establecidas en la SEC Safe Harbor Rule for Projections, incluida en la *Guide for Prospective Financial Statements*, (1993), New York. AICPA, pp. 191-201.

<sup>77</sup>AICPA, (1993), *Guide for Prospective Financial Information*, New York, p. 3.

<sup>78</sup>Túa Pereda, J., (1983), *Principios y normas de contabilidad*. Madrid. I.P.C., p. 859.

De hecho, la empresa puede ejercer influencia sobre las operaciones bien a través de la planificación, organización, control y liderazgo, bien a través del desarrollo de un conjunto de acciones destinadas a optimizar los factores clave. Es decir, la empresa puede minimizar la incertidumbre de la realización de los resultados expresados en los estados financieros previsionales a través de su organización interna.

En las orientaciones dadas a las empresas que publican información financiera previsional, la guía admite que las previsiones puedan ser preparadas como un *output* de un sistema formal de información de gestión que englobe los *inputs*, procesamientos y *outputs* del sistema, incluyendo la recogida, registro, análisis, interpretación, procesamiento y revisión de la información acerca de todos los elementos de la empresa. Cuando, sin embargo, los costes de un sistema formal exceden a los beneficios resultantes, las previsiones pueden ser preparadas fuera de un sistema formal<sup>79</sup>.

En las orientaciones dadas a los contables encargados de la información financiera prospectiva, la guía aborda la problemática de su compilación, de su relación con los presupuestos, de la emisión del informe, y añade que:<sup>80</sup>

*«La compilación no tiene como objetivo asegurar la exactitud de los presupuestos financieros o de los presupuestos de base subyacentes. Debido a la naturaleza limitada de los procedimientos contables, la compilación no asegura que el contable esté por completo al corriente de los asuntos más importantes que pueden ser descubiertos por procedimientos más extensivos».*

A su vez, y en relación con el examen de la información financiera prospectiva, establece el siguiente cuadro de análisis:<sup>81</sup>

Evaluación de la preparación de los presupuestos financieros.

Evaluar los presupuestos subyacentes.

Evaluar su presentación de acuerdo con la guía de la AICPA.

<sup>79</sup>AICPA, (1993), *Guide for prospective financial statement*, New York, p. 17.

<sup>80</sup>AICPA, (1993), *Guide for prospective financial statement*, New York, p. 90.

<sup>81</sup>AICPA, (1993), *Guide for prospective financial statement*, New York, p. 90.

### Emisión del informe del análisis.

A su vez, en relación con los presupuestos, el interés del contable ha de centrarse en los siguientes aspectos:<sup>82</sup>

Materialidad de los valores presupuestados.

Análisis de sensibilidad de los factores clave.

Análisis de las desviaciones en relación con los valores históricos.

Análisis de la incertidumbre.

En la cuarta parte, se analiza la problemática específica del involucramiento del contable en la presentación parcial de la información financiera prospectiva, a la cual se le aplican, de manera general, los procedimientos inherentes a la totalidad de dichas informaciones.

La elaboración de la guía para el análisis de la información financiera prospectiva es la prueba de que las organizaciones profesionales están adaptándose a las nuevas exigencias manifestadas por los usuarios de la información financiera.

## **5.6. La teoría de las señales y la teoría de la agencia.**

Estas teorías se basan en los conflictos de informaciones y de intereses que pueden surgir entre dirigentes, accionistas y acreedores, y se estructuran teniendo como base las funciones de utilidad.

El objetivo esencial de los modelos de señalización consiste en «incitar a los dirigentes a que emitan mensajes sin ambigüedad que le

---

<sup>82</sup>AICPA, (1980), *Guide for a Review of a Financial Forecast*, New York, pp. 9-10.

permitan al mercado distinguir la verdadera situación de una empresa»<sup>83</sup>.

A su vez, la teoría de la agencia examina las relaciones entre dirigentes, accionistas y acreedores, considerando que estos grupos no tienen, necesariamente, las mismas funciones de utilidad.

La idea base es la de que los diferentes agentes económicos no disponen todos de la misma información, siendo ésta, por el contrario, imperfecta y asimétrica.

La información contable es una de las bases más importantes de estas teorías, sobre todo, la información financiera prospectiva, porque transmite a los mercados de capitales las previsiones del equipo de gestores, siendo, por ello, un instrumento esencial para la toma de decisiones económicas y de control del equipo dirigente.

La doble función de control y de información para la toma de decisiones se alcanza con la información financiera prospectiva, que da forma al futuro más probable (*most probable future*)<sup>84</sup>, lo que significa que los datos fueron evaluados por la administración y que los presupuestos tiene como base pareceres de la misma y reflejan el escenario más probable del desarrollo de la empresa.

La información financiera prospectiva acabará así por reducir la asimetría de la información entre el usuario interno, que tiene el control del sistema de información, y el usuario externo que tiene sólo un acceso limitado a la información sobre la actividad económico-financiera de la empresa.

La información financiera previsional sería así un mecanismo de control por parte de los inversores y accionistas en relación con los objetivos de desarrollo proyectados por la administración,

---

<sup>83</sup> Quintart, A. y Zisswiller, R., (1994) *Teoria financeira*. Lisboa. Ed. Caminho, p. 287.

<sup>84</sup> Jensen, R. E., (1983), *Review of Forecasts: Scaling and Analysis of Expert Judgements Regarding Cross - Impact of Assumptions on Business Forecasts and Accounting Measures*. New York. AICPA, p. 3.

siempre que la información financiera prospectiva<sup>85</sup> fuese publicada y convenientemente auditada.

### **5.7. El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas. Papel, estatuto y responsabilidad de los Revisores Oficiales de Cuentas en la Unión Europea: COM (96) 338 Final.**

Este libro, editado el 24 de julio de 1996 expresa una posición común en toda la U. E. en torno al papel, estatuto y responsabilidad de los Revisores Oficiales de Cuentas. En este estudio se afirma que<sup>86</sup> «el público espera que el revisor oficial de cuentas contribuya para la protección de los intereses de los accionistas y de los acreedores, proporcionándoles, entre otras, garantías referentes no sólo al rigor de las cuentas, sino también a la continuidad de la explotación y solvencia de la empresa [...]».

Como la elaboración de las cuentas anuales asienta sobre la hipótesis de continuidad de explotación de las empresas<sup>87</sup> «algunos países están considerando la posibilidad de que sea obligatorio que los administradores de las empresas expresen su posición sobre la capacidad de la mismas para continuar su actividad y están, al mismo tiempo, tomando las medidas necesarias a fin de que esa posición tenga fundamentos adecuados».

Por otro lado, los revisores oficiales de cuentas tienen que apreciar la validez de la hipótesis de continuidad y explotación de la empresa.

---

<sup>85</sup>A este tipo de información hace referencia Gabás Trigo, F. *et alii*, (1996), in «Análisis de la demanda de informaciones financieras en la conyuntura actual», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXV, nº 86, enero-marzo, p. 109.

<sup>86</sup>Livro Verde - COM (96) 338 final (1996), p. 10.

<sup>87</sup>Livro Verde, p. 12.

Este principio impone el análisis de la solvencia de la empresa y, por tanto, la capacidad que la empresa tiene en el momento del balance para cumplir sus compromisos cíclicos y acíclicos a medida que los plazos de los mismos vayan cumpliendo.

Se aconseja a los revisores a <sup>88</sup> «que sean prudentes en la forma de hacer públicas sus preocupaciones. La supervivencia de una empresa puede muy bien depender del hecho de que terceras personas continúen ignorando que su continuidad de explotación no suscita duda alguna»<sup>89</sup>.

Hay una preocupación muy grande en este documento por identificar preventivamente los problemas de continuidad de explotación y ésta se inclina por establecer un sistema de alerta que diagnostique, precozmente, las dificultades de la empresa<sup>90</sup>. Esta posición afecta, simultáneamente, a administradores y a revisores oficiales de cuentas de tal manera que<sup>91</sup> «algunos Estados miembros han establecido ya procedimientos específicos que deben ser seguidos por los administradores y revisores oficiales de cuentas en los casos en que la hipótesis de continuidad de explotación suscite dudas. Varios informes sobre gestión de empresas tratan sobre esta cuestión y algunos de ellos proponen que los administradores deberían proporcionar a los revisores oficiales de cuentas un documento escrito en el que confirmaran que, en su opinión, la empresa mantendrá la continuidad de explotación durante los próximos doce meses a partir de la fecha en que los administradores hayan aprobado las cuentas».

Es, pues, competencia de los revisores oficiales de cuentas aplicar los procedimientos destinados a confirmar o no el parecer hecho público de los administradores y dar a conocer de la misma

---

<sup>88</sup>Livro Verde, p. 12.

<sup>89</sup>Livro Verde, p. 12.

<sup>90</sup>Valbray, J. F. C., (1984), «Du bon usage de la convention de continuité d'exploitation», *Revue Française de Comptabilité*, n° 150, Paris, pp. 394-397.

<sup>91</sup>Livro Verde, p. 13.

forma su informe y conclusiones en lo relativo a la continuidad de explotación.

En este contexto, el libro aboga necesariamente por la información financiera prospectiva en los moldes ya consignados, en 1984, por la ley de 1 de marzo, emitida en Francia<sup>92</sup>, en forma de cuenta de explotación previsional, de un cuadro de financiación previsional, de un balance anual previsional y, finalmente, en forma de un plan de financiación previsional.

### **5.8. El ICAS (Institute of Chartered Accountants of Scotland).**

El *Making Corporate Reports Valuable (M.C.R.V.)* publicado por el citado Instituto, constituye un hito en la información financiera previsional, en la medida en que le concede el máximo relieve a su importancia y extiende las funciones profesionales del auditor al análisis de la información previsional.

Al centrar su análisis, como por otra parte también lo hacen los otros documentos ya citados, en los usuarios de la información financiera, el ICAS<sup>93</sup> «plantea como objetivo desarrollar un paquete de informes económico-financieros que proporcionen datos fidedignos sobre la situación de la empresa y, en definitiva, sean relevantes en el proceso decisional del demandante de información».

El interés de los usuarios exige la publicación de la información financiera presente y futura, así como sus variaciones, considerando en este contexto tanto la información histórica como la información sobre la situación financiera futura. De hecho, la propuesta de

---

<sup>92</sup>Vidal, D., (1984), «L'Information Comptable et l'Objectif de Prévention Après la Loi du 1<sup>er</sup> Mars 1984», *Revue Française de Comptabilité*, nº 152, p. 480.

<sup>93</sup>Bellostas, A J., (1992), «Análisis de la consistencia en la estructura del marco conceptual», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXI, nº 70, Madrid, p. 88.

información externa que el *MCRV* propone abarca los siguientes aspectos:<sup>94</sup>

Estados financieros que reflejen la posición financiera actual y operaciones que han provocado cambios en el patrimonio de la entidad.

Información de la posición futura y sus variaciones, concertando las actividades que la gerencia estima que se ejecutarán en plazo determinado. Y considera:

*Un estado de objetivos, instrumentado en un Plan estratégico, un informe de las actuaciones planificadas, y un Plan financiero de los recursos de la empresa.*

Información de los flujos de caja previstos.

Informes de asesores independientes (auditores y analistas), incluyendo opiniones sobre las actividades más significativas planificadas por la entidad.

El marco conceptual de la información financiera, en Escocia, le atribuye a la información financiera mayores exigencias de relevancia que de fiabilidad, pues coloca el enfoque en la posibilidad que el usuario externo tiene de evaluar la capacidad de liquidez reflejada en los flujos de caja actuales y futuros y no tanto en los aspectos relacionados con el ámbito fiscal, societario y contable.

---

<sup>94</sup>Institute of Chartered Accountants of Scotland, (1988), «*Making Corporate Report Valuable*», Edinburgh, pgs. 7.1-7.73.



## **6. LAS NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA RELACIONADAS CON LA INCERTIDUMBRE: CONTINUIDAD, ESTIMACIONES Y CONTINGENCIAS E INFORMACIONES FINANCIERAS PROSPECTIVAS:**

### **6.1. La 23ª Norma Internacional de Auditoría: "El principio de la empresa en funcionamiento".**

#### *6.1.1. Aspectos generales.*

El principio de gestión continuada (*going concern*) es asumido, de una manera general, como un presupuesto básico en que asienta la contabilidad. Dicksee<sup>95</sup> (1902), en su obra *Auditing* es el primer autor que se refiere al concepto de continuidad de las operaciones cuando dice que el objetivo principal de la mayor parte de las unidades económicas es el de operar indefinidamente. En la misma línea otros autores<sup>96</sup> como Paton, Littleton, Grady, consideran, igualmente, la continuidad de la actividad como la situación normal de una empresa y le atribuyen al concepto de empresa en funcionamiento la categoría de un postulado básico en que se fundamenta la teoría de la contabilidad. Admiten, de la misma forma, que el presupuesto de continuidad de la empresa debe ser abandonado sólo cuando el fin de la actividad empresarial sea dado como seguro. Por lo tanto, la continuidad es una práctica asumida por los contables y se estructura en la siguiente verdad incuestionable<sup>97</sup> «la posibilidad de cesación abrupta de la actividad de una empresa no proporciona ninguna base a la contabilidad». Esta posición parece contradictoria con el hecho de que los contables, en muchos casos, ejerzan su actividad en empresas sin un horizonte

<sup>95</sup>Referido por Prado Lorenzo, J. M., (1989), «El principio de gestión continuada e implicaciones», *Técnica Contable*, tomo XLI, Madrid, p. 410.

<sup>96</sup>Citado por Sterling, R. R., (1968), «The Going Concern - an examination», in *Accounting Review*, July, p. 482.

<sup>97</sup>Paton y Littleton, citado por Sterling, R. R. (1968), artículo citado, p. 10. Manual do Revisor Oficial de Contas, (1990), Lisboa, pgs. B.2. 23-5.

definido de gestión continuada y de que procesen la contabilidad de empresas en diferentes estadios de liquidación.

Sterling<sup>98</sup> contesta los argumentos de la corriente del principio de la empresa en funcionamiento con base en las siguientes contradicciones:

Se acepta que el resultado de la empresa sólo pueda ser exactamente calculado cuando ésta es liquidada. Pero, por otro lado, se afirma que el *going concern* es indispensable a la contabilidad para calcular los resultados periódicos, situación que es considerada un caso usual. Así pues, en situación normal, los estados financieros son previsionales, porque su resultado sólo puede ser calculado exactamente cuando acabe la vida de la empresa.

El *going concern* y el modelo de precio de adquisición / moneda nominal son como dos hermanas siamesas. Este modelo contable se basa en la idea de que el beneficio sólo puede ser determinado en el momento de la liquidación. Así, en condiciones normales de gestión continuada el rendimiento nunca puede ser determinado.

Si el objetivo de la contabilidad es medir el verdadero resultado de la empresa, así como su situación económico-financiera, y si para que se alcance este desiderátum es necesario liquidar la empresa, entonces el *going concern* es un obstáculo que no puede ser superado.

Se argumenta que el concepto de *going concern* es necesario para la contabilidad, puesto que los gerentes deben proyectar sus operaciones como un proceso continuo. Se identifica así el concepto de continuidad de los contables con el concepto de continuidad de los gestores. Esta identificación es, sin embargo, abusiva. Los contables pueden tener una visión de continuidad diferente de la gerencia. La posición que ésta asume es irrelevante para el contable.

---

<sup>98</sup>Sterling, R. R. (1968), artículo citado, pp. 482-483.

La noción de beneficios futuros y su realización es indispensable a la continuidad de la empresa. No obstante, el concepto de gestión continuada es una condición necesaria y no suficiente para la elaboración de adecuadas previsiones. Es, pues, necesario que haya *going concern* para que la empresa realice beneficios. Y subyacente a este concepto está el éxito empresarial. El objetivo de la contabilidad es medir el resultado de la sociedad, bajo la base del *going concern*, lo que significa que es necesario asumir resultados no negativos para que se pueda medir el resultado.

Existen, como vemos, corrientes contrarias que admiten el principio de empresa en funcionamiento con limitaciones o que, en caso extremo, no le reconocen la categoría de presupuesto básico de la contabilidad.

En efecto, Ijiry<sup>99</sup> (1965), afirma que «no es necesario o deseable incluir el concepto de gestión continuada entre los axiomas que considera necesarios y suficientes para explicar la mayoría de los principios y prácticas de la contabilidad convencional». En el mismo sentido, Arthur Andersen & Co<sup>100</sup> «rechaza completamente la idea y alega que la asunción de empresa en marcha es infundada como premisa general y no es un postulado apropiado a la contabilidad. Incluso así, el informe sugiere que la asunción de la continuidad, a menudo, ha sido usada por los contables para justificar el hecho de ignorar la inminencia de la liquidación». Para esta corriente la gestión continuada no es, pues, un presupuesto básico para la contabilidad. Esta corriente argumenta que en las empresas que están integradas en sectores en declinio, y, por tanto, próximos a desaparecer, los contables continúan haciendo la contabilidad como si la empresa estuviese en condiciones de operar indefinidamente. A ello se suma que las estadísticas que analizan el tiempo medio de vida

<sup>99</sup>In Prado Lorenzo, J. M., (1989), artículo citado, p. 414.

<sup>100</sup>Citado por Fremgen, J. M., (1968), «The going concern assumption: A critical appraisal», in *The Accounting Review*, October, p. 649.

de las empresas apuntan la limitación temporal como un hecho corriente e indesmentible.

En consecuencia, el principio de gestión continuada se relativiza y es<sup>101</sup> «uno de los posibles modelos de empresa y que de los diferentes modelos se deducirán diferentes métodos de contabilidad».

La noción de continuidad de gestión es, pues, una idea no universalmente aceptada. Sin embargo, su formulación explica y orienta la práctica contable. Como afirma Prado Lorenzo<sup>102</sup> la continuidad de gestión «es un postulado porque entendemos que la gestión continuada es una afirmación verdadera unas veces y falsa otras, formulada para facilitar el desarrollo práctico de la contabilidad, aunque no imprescindible».

Es, por lo tanto, una condición necesaria para proyectar el futuro de la empresa. Como subraya Sterling<sup>103</sup>, «el *going concern* es necesario pero no suficiente para la exactitud de nuestras previsiones acerca de los beneficios positivos provenientes de los activos individualmente considerados».

El principio de gestión continuada está íntimamente relacionado con el modelo de contabilidad de precio de adquisición / moneda nominal. Surge cuando las unidades económicas adquieren un carácter más o menos permanente y, como remate, procesan un número destacable de transacciones comerciales. Este carácter de permanencia, aliado a las necesidades de distribución de resultados entre los detentores del capital, implicó, como destaca Prado Lorenzo<sup>104</sup>, la necesidad de que se establecieran hipótesis sobre el futuro de la empresa que «ineludiblemente incidieron sobre las valoraciones de sus activos y éstas sobre los beneficios. Ha nacido la necesidad de plantearse la continuidad de la empresa».

---

<sup>101</sup>Prado Lorenzo, J. M., (1989), artículo citado, p. 416.

<sup>102</sup>Prado Lorenzo, J. M., (1989), artículo citado, p. 415.

<sup>103</sup>Sterling, R. R., (1969), artículo citado, p. 483.

<sup>104</sup>Prado Lorenzo, J. M., (1989), «El principio de gestión continuada: evolución e implicaciones», in *Técnica Contable*, tomo XLI, Madrid, p. 410.

El concepto presupone que las empresas operen ilimitadamente y que no serán liquidadas en un futuro previsible, por lo que se acepta que la entidad continuará trabajando el tiempo suficiente para que se <sup>105</sup> «cumplan los planes y programas existentes o para cumplir los compromisos existentes».

El presupuesto de la continuidad impone, pues, que la empresa mantenga su capacidad competitiva y, por tanto, su condición de eficiencia, lo que se va a repercutir en los programas existentes y también en la formulación de nuevos planes y en la adquisición de todos los *inputs* necesarios para concretizarlos. Como señala Prado Lorenzo <sup>106</sup>, es ésta la acepción del concepto de continuidad más admitida en la literatura contable por presuponer la mutabilidad y sustitución de los valores existentes para que se cumpla el objetivo de que se generen beneficios a largo plazo. En efecto, la continuidad de gestión requiere la realización de resultados positivos que, a su vez, se constituyen en elementos fundamentales para la continuidad de la empresa. Sin embargo, Sterling<sup>107</sup> destaca la dificultad de justificar el presupuesto de continuidad, si se atiende a la inseguridad del futuro, sobre todo, en relación con el mundo comercial e industrial. Si el concepto de continuidad es para ser retenido, debe, preferentemente ser interpretado como una previsión.

Es, pues, contradictorio exigir, como se hace modernamente, a los informes contables que evidencien la posible continuidad de la empresa cuando los mismos son elaborados con base en ese presupuesto. Si aceptamos esa orientación, el concepto de *going concern* debe ser interpretado no como un presupuesto, sino como una previsión.

Actualmente, ya lo hemos destacado, existe una tendencia para que los informes de auditoría incluyan una opinión del auditor en lo

---

<sup>105</sup>Fremgen, J. M., (1968), «The going concern assumption: A critical appraisal», *The Accounting Review*, October, p. 650.

<sup>106</sup>Prado Lorenzo, J. M., (1989), artículo citado, p. 417.

<sup>107</sup>Sterling, R. R., (1968) «The going concern – An examination» in *The Accounting Review*, July, p. 483.

que se refiere a la continuidad de la empresa. De hecho, cuando existen dudas sustanciales sobre la continuidad de la empresa, las normas de auditoría imponen al auditor que divulgue la incertidumbre de continuidad en su informe de auditoría. Como concluye Jones<sup>108</sup>, la opinión del auditor independiente en relación con el cumplimiento del principio de empresa en funcionamiento proporciona información adicional a los inversores y refuerza también la necesidad de la divulgación de las incertidumbres de continuidad en el informe del auditor. Según el Institute of Chartered Accountants of Scotland<sup>109</sup> las expectativas identificadas en relación con los auditores externos y con la administración de empresas se referían a las siguientes garantías:

De que los estados financieros estaban correctamente elaborados.

De que el auditor externo dé garantías de que la empresa es sólida y, en consecuencia, no va a quebrar. Lo que apunta, claramente, hacia la problemática del *going concern*.

De que no hubo fraudes o de que las oportunidades para que se concreticen fueron minimizadas.

De que la empresa condujo sus negocios en conformidad con la ley y los estatutos.

De que la empresa fue bien dirigida.

De que la empresa adoptó una actitud responsable con el entorno y con los aspectos sociales.

En relación con la problemática del *going concern* que, aquí nos interesa particularmente, y, a semejanza de los que hemos visto apuntado en el Libro Verde, dos nuevas entidades —el ASB<sup>110</sup> y el Cadbury Committee<sup>111</sup>— se manifestaron en el sentido de que, bien la

---

<sup>108</sup>Jones, F. L., (1996), «The Information Content of the Auditor's Going Concern Evaluation», *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. XV, nº 1, Spring, New York, p. 24.

<sup>109</sup>ICAS, (1993), *Auditing into the Twenty First Century*, William M. M., Ines Editor, Edinburgh, p. 6.

<sup>110</sup>ASB, (1992), «*Going Concern*», exposure draft, London.

<sup>111</sup>*Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, (1992), London, p. 41.

administración, bien el auditor externo, se pronuncien sobre la continuidad de la empresa. El ASB propone que los directores faciliten a los auditores un documento escrito en que se confirme que, según su punto de vista, la compañía continuará operando durante los doce meses posteriores a la fecha de aprobación de los estados financieros. El Cadbury Committee apunta en el mismo sentido, subrayando la necesidad de divulgar esta información entre los accionistas.

Compete a los auditores, según dicho informe, conocer con rigor y examinar el punto de vista de la Administración. Por ello, en el ámbito de la auditoría, se le pide actualmente al auditor que verifique<sup>112</sup> «la correcta aplicación del principio de empresa en funcionamiento que ha de ser interpretado no en relación a los criterios valorativos aplicados, sino como una petición al profesional para que, utilizando su leal saber y entender, se pronuncie sobre la posibilidad de discontinuidad de la entidad sometida a su examen».

Se pone en cuestión, sin embargo, la inclusión del *going concern* en el ámbito de la auditoría, situación que pasamos ahora a analizar.

#### 6.1.2. El problema del going concern y el alcance de la auditoría

Los objetivos de la auditoría han ido evolucionando a lo largo de los tiempos. Sánchez Fernández de Valderrama<sup>113</sup>, entre los más importantes, señala los siguientes: descubrir fraudes e irregularidades, comprobar si la empresa cumple o no las disposiciones vigentes, comprobar si existen sistemas adecuados de control y dirección de los negocios, garantizar la razonabilidad de

---

<sup>112</sup> Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., *Principio de gestión continuada*, incluido en López García, J. C., (1989), *Lectura sobre principios contables*. Madrid. AECA, p. 257.

<sup>113</sup> Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *Teoría y práctica de la auditoría*. Madrid. Ciencias de la Dirección, p. 33.

los estados financieros a través del cumplimiento de los principios contables generalmente aceptados. Estos objetivos incorporan un concepto tradicional de auditoría que aleja de su ámbito la problemática del *going concern* y, con ello, el análisis de la viabilidad presente y futura de la entidad auditada. A su vez, la auditoría de gestión u operativa que analiza las políticas de gestión con su efecto en términos de resultados obtenidos<sup>114</sup> «debe también quedar fuera del concepto tradicional de auditoría, cuyo límite se encuentra en la constatación de que existe un plan de actividades y un sistema de trabajo que han sido desarrollados conforme a las normas previamente definidas por la empresa».

En consecuencia, la problemática del *going concern*, así como el análisis de la viabilidad del negocio y sus ganancias, son problemas que Sánchez Fernández de Valderrama parece colocar fuera del ámbito y alcance de la auditoría, basándose en que ensanchar sus funciones conduciría a una pérdida de identidad, que reside, en suma, en la observación estricta que el auditor hace de unas normas preestablecidas. Así, la problemática en análisis al igual que la de la solvencia de la empresa deben ser responsabilidad exclusiva de la función empresarial. Reconoce, sin embargo, que el concepto de empresa en funcionamiento implica que<sup>115</sup> «el auditor debe emitir opinión sobre la situación de la compañía referida a la viabilidad de poder continuar sus operaciones en el tiempo. Se asimila al concepto de solvencia como posición actual y futura de la empresa».

A pesar de ello, los usuarios de la información financiera consideran que la evaluación de la viabilidad futura de la empresa es una de las principales funciones de los auditores debido al contacto directo que mantienen con la entidad que están auditando y sobre sus

---

<sup>114</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *Teoría y práctica de la auditoría*. Madrid. Ciencias de la Dirección, p. 34.

<sup>115</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1997), *Libro de homenaje a D. Melicio Riesco*. Madrid. ICAC, p. 3.



planes futuros. Como señala Almiñana Díaz<sup>116</sup> «son los auditores los profesionales más adecuados para emitir una señal de alarma que indicará a los usuarios la existencia de problemas en la empresa auditada». Y añade que el cumplimiento estricto de la norma de auditoría nº 23, del IFAC, les impone a los auditores la responsabilidad de evaluar la continuidad de la actividad empresarial. Sin embargo, ello no debe ser llevado a cabo en términos de generalidad y en todas las situaciones. El auditor<sup>117</sup> «sólo se ve obligado a la emisión de una opinión sobre la continuidad de la empresa, cuando frente a determinada evidencia informativa, considera que existen dudas razonables en lo que se refiere a la continuidad de la empresa».

Debe, además, señalarse que la evaluación de la gestión continuada no es garantía alguna sobre la viabilidad futura de la empresa, pues el trabajo de previsión es inherente a la función empresarial que tiene la obligación de informar a los usuarios de la información financiera de que las cuentas anuales tienen subyacente la hipótesis de gestión continuada. La misma FEE (Federación Europea de Expertos Contables...) ensancha el alcance de la auditoría a la problemática del *going concern*, una vez que<sup>118</sup> «a los objetivos tradicionales relativos al cumplimiento de las normas legales, control interno establecido, aplicación de los planes de contabilidad generalmente aceptados, etc., añade la obligación de considerar aspectos más conflictivos como pueden ser los que se refieren a la propia continuidad de la empresa como negocio...».

Por ello, parece, hoy, claro que el ensanchar el alcance de la auditoría al *going concern* está prácticamente asumido y considerado

---

<sup>116</sup>Almiñana Díaz, H., (1995) «Aspectos relevantes en torno al principio de gestión continuada: evolución, expectativas y su consideración en auditoría», *Revista de Contabilidad y Tributación*, nº 148, Madrid, p. 107.

<sup>117</sup>Ruiz Bardillo, E. *et alii*, (1996), «Una revisión sobre la investigación empírica de las hipótesis de empresa en funcionamiento», *R.T.C.J.C.*, 3ª época, nº 9, Madrid, p. 54.

<sup>118</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1997, en prensa), *Libro de homenaje a D. Melicio Riesco*. Madrid. ICAC, p. 7.

por Prado Lorenzo<sup>119</sup> «no sólo como una función propia de la auditoría, sino la que, en breve plazo, será una de sus funciones más importantes».

Aunque, de hecho, exista en auditoría una corriente que rechaza incluir entre su campo de actuación el análisis de la continuidad de explotación<sup>120</sup>, los usuarios piensan que esta función le cabe perfectamente al campo de la auditoría, basándose en el hecho de que sus preocupaciones están más orientadas hacia el futuro que hacia el pasado. Estamos en el campo de la llamada *expectation gap*, es decir, en el desajuste existente entre lo que el público piensa que debe ser la función del auditor y lo que éste piensa que debe ser su función y su responsabilidad. Todas las organizaciones profesionales que se han pronunciado sobre el tema apoyan la conclusión de que el auditor debe opinar sobre el presupuesto inicial de la continuidad de explotación<sup>121</sup>. En efecto, las normas de auditoría, como veremos en el capítulo siguiente, requieren que el auditor se pronuncie, cuando detecte problemas de continuidad, sobre los proyectos futuros de la dirección. Es exactamente aquí donde se plantea la controversia sobre el alcance de la auditoría. Si admitimos que la problemática del *going concern* debe ser encuadrada en el ámbito y en el alcance de la auditoría, como nosotros defendemos, las implicaciones derivadas de esta toma de posición tendrán un efecto multiplicador inmenso. De ahí que el ámbito de la auditoría esté saliendo de su rincón tradicional y se sitúe hoy en el análisis de la viabilidad del negocio y de sus ganancias que pasarán así a ser elementos fundamentales de la auditoría de los estados financieros. Y todo ello porque se constata que las posibilidades inmensas que ofrecen las modernas tecnologías de la información y la eliminación de reglamentación que se extiende prácticamente a todos los sectores que tendencialmente tienden a

---

<sup>119</sup>Prado Lorenzo, J. M., (1991, «Las manifestaciones de los auditores sobre la capacidad de la empresa para continuar en funcionamiento: una asignatura pendiente para la profesión», *R.T.C.J.C.*, nº 23, Madrid, p. 22.

<sup>120</sup>Wool, E., (1983) «Tackling the delicate question of the going concern», *Auditing*, November, p. 102.

<sup>121</sup>Mutchler, J. T. *et alii*, (1988), «The "expectation gap" and going concern uncertainties», *Accounting Horizons*, March, p. 49.

anular las barreras de entrada en muchas industrias puede conducir a que cualquier compañía llegue a perder viabilidad con extraordinaria celeridad.

Así, todos los datos de los estados financieros pasan a ser considerados contingentes, ya que la propia empresa también lo es, es decir, los estados financieros y los números que en ellos se reflejan pueden ser valederos, pero la entidad, considerada en su conjunto, puede no ser viable debido a la complejidad de la interdependencia que afecta al mundo de los negocios. Es éste, a nuestro entender, el mayor desafío que se le está planteando a la auditoría, el de ampliar su alcance al campo de las estrategias, de los sistemas y de la gestión. Se trata, en el fondo, de trasladar el campo de acción de la auditoría desde un nivel de las transacciones hacia el análisis del negocio como un todo, en que se van a privilegiar fundamentalmente las estrategias del mismo<sup>122</sup>.

Como señala Sánchez Fernández de Valderrama<sup>123</sup> existe la necesidad de distinguir en este campo «los temas derivados de la toma de decisiones con riesgo por parte del empresario de aquéllos otros referidos a los datos conocidos por el auditor sobre la situación actual de la compañía que se supongan riesgos de ruptura de sus actividades en el futuro».

En lo que se refiere al efecto de las decisiones de gestión, así como a la valoración de los proyectos de la dirección, el auditor además de comprobar su razonabilidad debe también analizar los presupuestos en que se basan. Es obvio que ampliar el ámbito de la auditoría al *going concern* levantará también un problema de ampliación del alcance de la responsabilidad del auditor que podrá, eventualmente, ser demandado por la falta de continuidad de la empresa. Por otro lado, podrá estarse presente ante una sobreposición de las actividades de consultoría sobre las de las

---

<sup>122</sup>Bell, T. B. *et alii*, (1997), «Auditing organization through a strategic — Systems Lens», *The KPMG Business Measurement Process*, Texas, p. 2.

<sup>123</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1997, en prensa), *Libro de homenaje a D. Melicio Riesco*. Madrid. ICAC, p. 13.

auditorías, lo que colocará problemas de independencia y objetividad. En este aspecto, son cada vez más evidentes las fricciones entre auditores y consultores. De una forma general, cuando los auditores son también consultores<sup>124</sup>, el libro verde de la Unión Europea considera la posibilidad de adoptar medidas en el sentido de intentar evitar situaciones que impliquen la prestación de servicios que se repercutan negativamente sobre la objetividad e independencia que deben ser privilegios del auditor.

La problemática del seguro también deberá ser tenida en cuenta en este aspecto de la ampliación del campo de acción, debido a la resistencia actual de las aseguradoras a ampliar la cobertura de responsabilidades.

Sobre hechos relevantes recogidos en los estados financieros y que por su magnitud puedan tener consecuencias negativas sobre la evolución futura de la empresa, el auditor deberá públicamente hacerse eco del hecho en su informe sin formular juicios de valor.

Colocado el *going concern* en el ámbito de la auditoría<sup>125</sup> interesa ahora saber si los auditores tienen capacidad predictiva cuando formulan juicios referidos a la continuidad de la empresa. Los estudios elaborados por los investigadores Campisi y Trotman<sup>126</sup> demuestran que los auditores están preparados para emitir este tipo de opinión, aunque necesitan dominar las técnicas financieras relacionadas con las previsiones de quiebra o suspensión de pagos<sup>127</sup>. Estas técnicas son un valioso auxiliar para el auditor cuando éste se

---

<sup>124</sup>Véase la fusión reciente entre la Price Waterhouse y la Coopers & Lybrand, en la cual se refuerza y realza la complementariedad del negocio de auditoría y consultoría, *Jornal Independente —Negócios de 2*, de 5 de octubre, (1997), p. 5.

<sup>125</sup>El 94% de los auditores portugueses se manifestaron favorables a que se profundice y amplie su misión en esta área. Fernandes da Costa, A., (1995), *Expectativas, Percepção e Qualidade no Marketing de Serviços. Uma aplicação ao serviço da auditoria financeira*. Braga. Universidad do Minho, p. 284 (tesis de maestría).

<sup>126</sup>Campisi, S. y Trotman, K. T., (1985), «Auditor consensus in going concern judgements», *Accounting and Business Research*, Autumn, p. 309.

<sup>127</sup>Koh, H. C., (1991), «Model Predictions and auditor assessment of Going Concern status», *Accounting and Business Research*, vol. 21, pp. 331-338.

ve ante la consideración del problema de la continuidad de explotación.

A continuación vamos a analizar las normas de auditoría y otros pronunciamientos relacionados con el principio en cuestión que pretenden poner en claro el papel del auditor en la evaluación de la empresa en funcionamiento.

### *6.1.3. Normativa relacionada con la empresa en funcionamiento.*

La Norma Internacional de Contabilidad nº 1 (NIC 1): «Divulgación de políticas contables», emitida por la Comisión de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), en su versión de 1997 y siguiendo a las anteriores, reconoce el principio de empresa en funcionamiento como uno de los presupuestos fundamentales en que asienta la preparación de los estados financieros.

La NIC 1 define el principio de empresa en funcionamiento como se expone a continuación:

*«La empresa es normalmente considerada en funcionamiento, es decir, como continuando a operar en un futuro previsible. Se presupone que la empresa no tiene ni la intención ni la necesidad de entrar en liquidación o de reducir de forma materialmente relevante el volumen de sus operaciones».*

A su vez, la Norma Internacional de Auditoría nº 1 define los siguientes objetivos para una auditoría:

*«El objetivo de la auditoría de los estados financieros, preparados dentro de un esquema de políticas contables, es habilitar al auditor a que exprese su opinión sobre tales estados financieros».*

Y añade:

*«La opinión del auditor contribuye a dar credibilidad a los estados financieros. Sin embargo, el usuario no debe creer que la opinión del revisor es una garantía ni en lo que respecta a la viabilidad futura de la*

*entidad, ni en lo que se refiere a la eficacia con que la gerencia va conduciendo los negocios de la empresa».*

Así, el principio de gestión continuada (*going concern*) es un principio fundamental y de referencia para el auditor. Este principio impone que los auditores consideren la evolución previsible de la empresa y evalúen las perspectivas futuras.

La problemática de la discontinuidad se ha venido potenciando, de forma incisiva, en los últimos treinta años, como fruto del impacto de la crisis económica y su reflejo en las estructuras empresariales.

Esta situación ha inducido a un cambio de posición de los organismos internacionales y de los auditores que han pasado a admitir la revisión de la información financiera previsional, comprobando las bases contables utilizadas para hacer las proyecciones. El principio de gestión continuada <sup>128</sup> «obliga, así, a que la auditoría considere la evolución probable de la empresa en el futuro y, por tanto, a estimar sus perspectivas».

Las preocupaciones de continuidad-discontinuidad de las empresas, así como los factores llave de la aplicación del principio de gestión continuada, encontraron eco en las diferentes organizaciones internacionales que publicaron directivas sobre esta problemática. Veamos:<sup>129</sup>

Año	Institución	
1978	U.E.C.	Unión Europea de Expertos Contables, hoy, FEE.
1981	A.I.C.P.A.	American Institute of Certified Public Accountants.
1984	A.P.C.	Auditing Practice Committee.
1984	I.F.A.C.	Federación Internacional de Contadores.
1984	R.E.A.	Registro de Economistas Auditores.

<sup>128</sup>Ortega, G., (1981), *Nuevas tendencias en la auditoría de la información financiera*, ponencia presentada en las «Jornadas sobre el futuro de la auditoría en España», citado por Gonzalo Angulo, J. A., *RTCJE*, nº 4, Madrid, p. 38.

<sup>129</sup>Gonzalo Angulo, J. G. y Gabás Trigo, F., (1985), «El principio de la gestión continuada», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XIV, nº46, Madrid, p. 78-80.

La FEE, en su recomendación nº 4, con el título *La revisión de cuentas y el principio de gestión continuada*, publicó en 1978 su norma sobre este tema. En resumen, destacamos los siguientes aspectos fundamentales:

- Los estados financieros periódicos se establecen bajo el presupuesto de la continuidad de gestión.
- Cuando los hechos apuntan hacia la no continuidad de la empresa o hacia la reducción drástica de su actividad, los estados financieros deben ser elaborados utilizando como criterio de valorimetría el valor de liquidación.
- El auditor debe estar convencido de que la Dirección tiene fundamentadas razones para considerar a la empresa, en su conjunto, en continuidad, o si, por el contrario, hay factores que se opongan a la aplicación del principio de continuidad.
- Cuando existen factores que provocan que la empresa no continúe en actividad, la norma prevé tres situaciones, dependiente cada una de ellas de un determinado nivel de dificultad. Es competencia del auditor considerar cada uno de dichos niveles.
- En lo que se refiere a los procedimientos de auditoría, la norma sugiere que cuando la empresa dispone de información financiera prospectiva estos documentos deben ser revisados por el auditor en sus presupuestos, con el fin de apreciar la posibilidad de que la empresa cumpla el principio de empresa en funcionamiento.
- En el momento en que el auditor tenga que elaborar su informe y sea necesario hacer referencia al principio de empresa en funcionamiento, éste debe proceder a un intercambio de impresiones con la dirección de la empresa, ya que entre los usuarios de la información financiera la no adopción del principio puede provocar alarma y todo ello repercutirse en la empresa.

La normativa emitida por estas organizaciones se refiere al análisis y utilización de la información financiera prospectiva por parte del auditor. De hecho, puesto que

presuponen información contable previsional, entre los criterios recomendados por la FEE<sup>130</sup> destacamos los siguientes:

«Cuando exista una probabilidad alta de que una empresa fracase o reduzca notablemente su actividad deben aplicarse criterios valorativos de liquidación tanto en activos como en pasivos».

«Análisis de las previsiones de tesorería y de resultados, así como el examen del programa de inversiones».

En Estados Unidos la comunidad financiera reaccionó de forma firme contra el intento del Auditing Standards Board (ASB) de eliminar del informe del auditor la problemática de la continuidad de la empresa. En efecto, Muchler<sup>131</sup> sustenta que si la opinión del auditor refleja únicamente aquello que puede ser recogido de la información publicada, entonces dicha opinión es ella misma redundante. El hecho de que el auditor tenga acceso a la información interna hace que éste se encuentre en una posición privilegiada para juzgar con rigor la continuidad/discontinuidad de la empresa.

A su vez, la AICPA, (1981), en el Statement on Auditing Standards, n° 34, refiere que:<sup>132</sup>

«La información contraria a la continuidad se refiere a datos sobre existencia de potenciales problemas de solvencia de naturaleza económica, en cualquiera de sus variadas manifestaciones, así como de problemas relacionados con la gestión, problemas laborales y legales, así como accidentes o catástrofes no asegurados.

El auditor tiene que evaluar los factores negativos y positivos, analizando la situación con los responsables de la entidad, incorporando el análisis de presupuestos y proyecciones financieras que consideren hipótesis

<sup>130</sup>Gonzalo Angulo, J. y Gabás Trigo, F., (1985), artículo citado, p. 84.

<sup>131</sup>Muchler, J. F., (1985), «A multivariate analysis of the auditor's going concern opinion decision», *Journal of Accounting Research*, vol. 23, n° 2, Autumn, p. 668.

<sup>132</sup>Gonzalo Angulo, J. y Gabás Trigo, F., (1985), artículo citado, p. 85.



específicas, considerando especialmente el ámbito temporal del primer presupuesto corriente en sus aspectos económicos y financieros».<sup>133</sup>

Esta norma fue sustituida en abril de 1988 por la SAS nº 59 «The auditor's consideration of an entity's ability to continue as a going concern» en que se asume el presupuesto de la continuidad de gestión, y se establece que el auditor tiene la responsabilidad de evaluar si la entidad se presenta capacitada para continuar operando durante un periodo de tiempo razonable que no deberá exceder el plazo de un año después de la fecha que consta en los estados financieros objeto de auditoría. En lo que se refiere a los procedimientos de auditoría, la norma no establece procedimientos de auditoría específicos para la problemática de la identificación de la empresa con problemas de continuidad. Realza que los procedimientos de auditoría utilizados para alcanzar los objetivos de la imagen fiel serán suficientes para identificar la problemática de la continuidad. La norma impone, del mismo modo, que en su informe el auditor se refiera a la situación en estudio.

Las diferencias básicas entre la SAS 34 y la SAS 59 son las siguientes<sup>134</sup>:

*«La nueva norma amplía la responsabilidad del auditor estableciendo la responsabilidad de evaluar el resultado global de los procedimientos de auditoría aplicados, en orden a determinar si existen dudas sustanciales sobre la capacidad de la entidad para continuar como gestión continuada.*

*La forma de comunicación a través del informe es clara y no requiere del auditor la verificación de aspectos como la recuperabilidad de los activos».*

Las Normas del Reino Unido — Auditing Practices Committee — presuponen, como también las normas anteriores, que la empresa continuará en actividad en un futuro previsible, no teniendo, por ello

---

<sup>133</sup>El subrayado es nuestro.

<sup>134</sup>Prado Lorenzo, J. M. , (1991), «Las manifestaciones de los auditores sobre la capacidad de la empresa para continuar en funcionamiento», *R.T.C.J.C.*, nº 23, Madrid, p.

intención de liquidar total o parcialmente la empresa. El Statement of Standard Accounting Practice, nº 2, emitida por el ICAEW, en 1983, con el título «The auditors consideration in respect of going concern», contiene entre otras las siguientes orientaciones:

Asume como hipótesis general la presunción de la empresa en funcionamiento, excepto cuando existen evidencias en contrario, situación en que deben considerarse los valores de los activos y de los pasivos, los criterios de clasificación y ordenación y la posibilidad de aparición de nuevas obligaciones.

«El horizonte temporal de continuidad que debe considerar el auditor es el más largo de un año después de la fecha del balance revisado o de seis meses después de la fecha del informe de auditoría.

El fracaso de una empresa está precedido de un conjunto de sucesos o indicaciones previas de las cuales la Guía hace un listado».

En cuanto a los procedimientos de auditoría la normativa apunta hacia la obtención de pruebas sustantivas «relativas a la situación económica y financiera de la entidad, análisis de presupuestos y discusión con la Dirección».

El informe del auditor se presentará en forma de opinión «sujeto a», cuando el informe de auditoría establezca que la continuidad se encuentra condicionada por un acontecimiento futuro.

La norma internacional de auditoría nº 23, publicada por el IFAC, en 1986, con el título «Going Concern», tenía como objetivo final proporcionar a los auditores una guía de aplicación en el supuesto de que estuviera en causa la gestión continuada.

Entre los aspectos más importantes de esta guía destacaremos:

El principio de continuidad de gestión es la base en que se fundamentan, hasta que se pruebe lo contrario, los estados financieros.

Las fuentes de indicios son provenientes de los estados financieros u otros<sup>135</sup>, y tendrán que ser confrontadas con otros factores (planes de la dirección) que puedan mitigar el significado de los indicios.

Los procedimientos de auditoría utilizados son los normales. Sin embargo, hay que efectuar procedimientos adicionales que vendrán a complementar la información obtenida, y que le permitirán al auditor disipar o no las dudas sobre la continuidad de gestión.

El informe de auditoría reflejará la emisión de opinión clasificada o reserva de opinión por existencia de incertidumbres en la continuidad cuando las cuestiones sobre gestión continuada no estén resueltas.

En España, el Registro de Economistas Auditores, en su boletín nº 4, publicado en 1984 con el título «Norma de auditoría y consideraciones en relación con el principio de gestión continuada», sigue, en su mayor parte, las líneas generales de la normativa americana. Sus aspectos fundamentales son los siguientes:

Asumen el presupuesto de la gestión de continuidad. Se alerta, sin embargo, hacia el hecho de que los principios contables y los criterios de valorimetría que están subyacentes al principio, pueden ser derogados cuando la empresa no tenga capacidad para continuar ejerciendo la actividad.

Los estados financieros elaborados por la Dirección lo están presuponiéndose su continuidad.

Le atribuye al auditor la reponsabilidad de analizar los factores y circunstancias que pueden afectar a la mencionada continuidad de actividades. Por ello, el auditor está obligado por la norma a evaluar los factores causantes

---

<sup>135</sup>Altman, E. y Mcgought, T. P., (1974), «Evaluation of a company as going concern», *The Journal of Accountancy*, December, p. 51. Los autores listan los elementos que pueden provocar la problemática del *going concern*, entre los cuales destamos: pérdidas operativas periódicas, deficiencias en los fondos de manutención, principales ratios financieros adversos, dificultades en la obtención de crédito, etc.

de la duda y los factores mitigantes, así como los planes futuros de la Dirección que puedan tener un efecto positivo sobre la solvencia de la entidad.

En lo que se refiere a las responsabilidades, el boletín nº 4 de REA no le atribuye al auditor funciones de previsión de acontecimientos futuros. Por lo tanto, a la emisión de un informe sin reserva no se le puede atribuir la garantía absoluta de que la entidad continuará solvente por un periodo determinado desde la fecha de emisión del parecer.

En Portugal, la Câmara Oficial dos Revisores Oficiais de Contas<sup>136</sup> sigue, igualmente, las directrices del IFAC, y hace realzar dos tipos de indicaciones que llevan a que se ponga en causa la continuidad de la empresa. Estas indicaciones pueden tener origen en los estados financieros o en otros puntos y asumen la forma de indicaciones financieras, operativas o de otro tipo.

En las indicaciones financieras destacamos:

Capitales propios negativos o pasivo corriente superior al activo corriente.

Préstamos obtenidos a plazo fijo, próximos a su vencimiento, sin perspectivas reales de reforma o reembolso, o confianza excesiva en préstamos obtenidos a corto plazo para financiar activos a largo plazo.

Principales ratios financieros adversos.

Sustanciales pérdidas operativas.

Dividendos en atraso o su interrupción.

En las indicaciones operativas destacamos:

Pérdida de los principales gerentes sin sustitución. Pérdida de un mercado importante, de una concesión, de una licencia o del principal acreedor.

---

<sup>136</sup>Câmara dos Revisores Oficiais de Contas, (1990), *Manual do revisor oficial de contas*, Lisboa, p. B.2. 23-3.

En otras indicaciones refiere:

El incumplimiento de exigencias relacionadas con el capital o el de cualquier otras exigencias estatutarias.

Acciones legales en causa contra la empresa que puedan, si tienen éxito, resultar en sentencias que no consigan cumplir.

Estos riesgos potenciales de no continuidad pueden ser atenuados o compensados con medidas extraordinarias que la administración de la empresa debe tomar. Así<sup>137</sup>, «las indicaciones de que una entidad no está en condiciones de efectuar los reembolsos normales de sus deudas pueden ser atenuadas por los planes de la gerencia en mantener adecuados flujos de tesorería, *cash-flows*, por medios alternativos, como alienaciones de capital, renegociaciones de los planes de reembolso de las deudas o la obtención de capital fresco adicional».

Una síntesis comparativa de las normas puede ser analizada en los cuadros siguientes<sup>138</sup>:

---

<sup>137</sup>Câmara dos Revisores Oficiais de Contas, (1990), *Manual do revisor oficial de contas*, Lisboa, p. B.2. 23-5.

<sup>138</sup>Adaptado de Almiñana Díaz, H., (1995), «Aspectos relevantes en torno al principio de la gestión continuada», *Revista de Contabilidad y Tributación*, nº 148, pp. 119-120.

**Principales aspectos de las normas de auditoría referentes al principio de gestión continuada**

	FEE RECON- NIA 450	IPAC GUZ 210/220	ICAEV 210	ICP SAS 09	ICAO
ESTADOS CONT.	Presunción G.C.	Presunción G.C.	Presunción G.C.	Presunción G.C.	Presunción G.C.
EVIDENCIA EN CONTRARIO	Si es evidente la dis- continuidad.	En ausencia de infor- mación en contrario	Cuando la base de la G.C. no sea adecuada.	En ausencia de infor- mación en contrario	Situaciones que pueden hacer dudar de la con- tinuidad.
RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR	El censor debe enjuici- ar la capacidad de la empresa para conti- nuar en explotación	El A. debe estar alerta ante hipótesis de que G.C. pueda resultar cuestionada	El A. debe considerar si hay motivos sufici- entes para aceptar los E.C. s/ base G.C.	El A. tiene la responsa- bilidad de evaluar si existen dudas sustan- ciales.	Es responsabilidad del A. considerar si la apli- cación del principio de Empresa en funciona- miento es procedente.
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	Establece procedi- mientos específicos.	Establece procedimi- entos adicionales pa- ra determinar si la du- da es concluyente.	No es necesario dise- ñar procedimientos de auditoría especifi- cos	No es necesario dise- ñar procedimientos de auditoría especifi- cos	No se hace referencia, aunque pueden dedu- cirse de los factores causantes y mitigantes de la duda.
INDICADORES	Indicadores sobre todo de tipo financie- ro	Indicadores financie- ros de actividad y otros indicadores	Indicadores financie- ros, internos y exter- nos	Tendencias negativas, otros indicadores, facto- res internos y externos	Indicadores de carácter general.
FACTORES MITIGANTES	Razonabilidad de las previsiones de tesore- ría y resultados	Planes direcc. futuros. Analizar previsiones de tesorería y resulta- dos	Planes de la dirección futuros y otros facto- res.	Planes direcc. futuros. Relevancia de la infor- mación financiera pros- pectiva.	Varios, entre otros los planes de la dirección discutiendo los pres- upuestos, proyeccio- nes y datos s/ el capi- tal circulante.
INTERVALO DE TIEMPO	Ejercicio siguiente (indirectamente)	No superior a un año desde la fecha del balance.	El más largo entre un año BCE. o 6 meses Informe Auditoría.	No superior a 1 año a partir de los E.C. audi- tados.	Ejercicio siguiente (in- directamente)
INFORME DE AUDITORÍA	- Mencionar los apoyos financieros imprescindibles para la continuidad, cuando no se haya podido obtener evidencia de los mismos.	- Si los factores miti- gantes considerados necesarios no se divul- gan en los E.C. Salvedad por falta de infor- mación.	- Si la incertidumbre afecta materialmente a la G.C. Opinión << su- jeta a >>.	- Si los factores cau- santes y mitigantes considerados necesari- os no se divulgan en los E.C. Salvedad por falta de información.	- Si existen dudas y los factores causantes y mitigantes de la duda no se mencionan en la memoria. Salvedad por falta de información.
	- Si no procede la apli- cación del principio de G.C. el A. debe redac- tar el informe en con- secuencia.	- Si las dudas permane- cen. Opinión con sal- vedades o denegada por incertidumbre.	- Si la incertidumbre impide al A. formarse una opinión sobre los E.C. en su conjunto. Opinión denegada.	- Si la duda sustancial permanece y se infor- ma de ello en los E.C. Opinión no calificada y párrafo explicativo.	- Si existen dudas im- portantes y los facto- res causantes y mitigan- tes de la duda no se fa- cilitan en la memoria. Salvedad por incerti- dumbre.
		- Si hay un convenci- miento por parte del A. de la no continuidad. Opinión con salveda- des o negativa.	- Si la evidencia de dis- continuidad es abruma- dora. Opinión con sal- vedades o adversa.	- Si lo comunicado en los E.C. es inadecuado con respecto a la G.C. Opinión calificada o adversa.	- Si existen dudas im- portantes y los facto- res causantes y mitigan- tes de la duda no se fa- cilitan en la memoria. Salvedad por falta de información incerti- dumbre.
					- Si se ha tomado la decisión de liquidación después de la formula- ción de las ctas. anua- les y antes de la fecha de emisión del informe de auditoría. Opinión denegada.
G.C.: Gestión continuada      E.C.: Estados contables      BCE: Balance      A.: Auditor					

Las normas sobre la continuidad de gestión son prácticamente coincidentes en sus aspectos más relevantes, ya que todas ellas hacen referencia a factores financieros y no financieros que tengan que ver con la solvencia actual y futura de la unidad económica. Los factores causantes de la duda más apuntados en las normas son los siguientes: pérdidas operativas periódicas, deficiencias de capital circulante, ratios financieros clave adversos, rechazo de concesión de crédito comercial, incumplimiento de los pagos, legislación que comprometa la continuidad de la empresa, salida de la empresa de personal directivo, interrupciones laborales y pérdidas de licencias o patentes.

Como factores mitigantes, las normas señalan de forma general los siguientes: apoyo financiero de los accionistas, probabilidad de obtención de subvenciones u otras ayudas públicas, capacidad para operar a niveles reducidos de actividad, posibilidad de encontrar mercados alternativos cuando se pierde un cliente clave para la empresa.

Adicionalmente, a los hechos causantes y mitigantes de la duda, las normas recomiendan también el análisis de los planes tendentes a mejorar la situación de la empresa que para el futuro presenta la dirección<sup>139</sup>. Existe aquí una referencia a la información financiera prospectiva.

Un objetivo nítido que consta en las normas es la necesidad de salvaguardar al auditor y de eximirlo de responsabilidad en lo que se refiere al presupuesto de gestión continuada.

En efecto, el SAS 59 establece que:

*«El auditor no es responsable de predecir condiciones o acontecimientos futuros. El hecho de que una entidad pueda cesar en una actividad como gestión controlada, después de haber recibido un informe en el que el auditor no hace referencia a ninguna duda*

---

<sup>139</sup>Asare, S. K., (1992), «The Auditor's going concern decision: Interaction of task variables and the sequential processing of evidence», *The Accounting Revue*, vol. 67, nº 2, pp. 379-393. En este artículo el autor demuestra que el análisis de este tipo de información ejerce influencia positiva sobre los auditores en lo que se refiere a la problemática del *going concern* (p. 391).

*sustancial, incluso dentro del año siguiente a la fecha de los estados financieros, no indica una inadecuada actuación del auditor».*

Las normas atribuyen una responsabilidad positiva al auditor cuando evalúa la capacidad de la empresa para continuar en actividad. Es importante para el inversor que el informe de auditoría evidencie cualquier incertidumbre que en el futuro pueda afectar a la continuidad de la empresa, y ello porque los inversores, de una forma general, no tienen conocimientos para evaluar la incertidumbre sobre la continuidad de la empresa.

Vamos a concluir destacando que las organizaciones de auditoría en lo que respecta al problema en análisis entran en contradicción cuando:<sup>140</sup>

«Se emiten normas para proteger a los auditores en su actuación, cuando se manifiesta expresamente que la predicción no es su función». Son, así, en muchos aspectos, normas confusas y contradictorias que en nada ayudan al auditor en el desempeño de sus funciones.

La sociedad y, sobre todo, los usuarios de la información financiera les imputan a los auditores responsabilidades en la evaluación de la continuidad de gestión, lo que se refleja en las nuevas tendencias sobre este tema (v. gr. el Libro Verde).

Cuando analizamos la discontinuidad de la empresa o, dicho de otro modo, la posibilidad del fracaso empresarial, se hace necesario delimitar el significado del término.

Altman<sup>141</sup> reserva el término quiebra para aquellas empresas que legalmente se encuentran encuadradas en ese estatuto jurídico. Pero admite que el fracaso de una empresa pueda tener su origen a partir del momento en que los propietarios reciben dividendos

---

<sup>140</sup>Prado Lorenzo, J. M., (1991), «Las manipulaciones de los auditores sobre la capacidad de la empresa para continuar en funcionamiento», *R.T.C.J.C.*, nº 23, Madrid, p. 14.

<sup>141</sup>Altman, E, (1988), *The Predictor of Corporate Bankruptcy*. New York. Garland Publishing, pp. 1-2.



inferiores a aplicaciones alternativas con el mismo grado de riesgo. Así, en su opinión, esta situación ocurre cuando la empresa todavía presenta resultados positivos. Cuando surge la fase siguiente en que los ingresos son inferiores a los gastos, la empresa puede aún sobrevivir durante bastante tiempo; su muerte sólo sobreviene cuando no puede satisfacer sus compromisos frente a sus acreedores. Los autores anglosajones y españoles utilizan diferentes definiciones, refugiándose algunos en el concepto meramente legal y otros en una perspectiva financiera expresada en la incapacidad de la empresa en cumplir sus obligaciones financieras al vencimiento.

Los riesgos de no continuidad tienen, necesariamente, que ser ligados a un determinado horizonte temporal.

Veamos el cuadro siguiente:<sup>142</sup>

Autor	Término utilizado	Definiciones
Altman	Quiebra	Aquellas que se encuentran legalmente en quiebra.
Beaver	Fracaso	La incapacidad de la empresa para atender sus obligaciones financieras a su vencimiento.
Blum	Fracaso	Incapacidad de pagar las deudas por parte de la empresa, entrando en proceso de quiebra o en acuerdo para reducir dichas deudas.
Deakin	Fracaso	Empresas que se encuentran en situación de quiebra, insolvencia, o fueron liquidadas en beneficio de los acreedores.
Taffler	Fracaso	Liquidación voluntaria, orden legal de liquidación o intervención estatal.
Zmijewshi	Fracaso	Solicitar la quiebra.
Laffarga	Fracaso	Intervención del fondo de garantía de depósitos, en el sector bancario.
Mora	Fracaso	Intervención de la comisión liquidadora de entidades aseguradoras.

Desde la perspectiva del auditor a éste le interesa más el aspecto financiero que propiamente el aspecto legal, en la medida en que la situación de fracaso empresarial no aparece por casualidad, sino que es resultado acumulativo de diversos factores generadores.

<sup>142</sup> Adaptado de Mora Enguidamos, A., (1994), «Predicción del fracaso empresarial», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIII, nº 80, julio-septiembre, p. 75.

La norma americana SAS nº 34 no tiene en cuenta el horizonte temporal para la previsión del auditor en el análisis de la continuidad.

Para Moonitz<sup>143</sup>, «el principio de gestión continuada implica continuidad indefinida, que significa que la empresa no será liquidada en el tiempo necesario para cumplir sus obligaciones contractuales y para la utilización de sus activos de acuerdo con sus planes operativos. En esta perspectiva la previsión del auditor se extendería a intervalo de un ejercicio o de otro modo al periodo entre el informe de auditoría elaborado y el siguiente que, tanto por extensión como por incertidumbre respecto a la fecha del próximo informe, supone un factor de indefinición de la actuación del auditor en EEUU, que ha sido mejor resuelto en la norma británica».

Sin embargo, la SSAP nº 2 señala claramente el alcance del futuro previsible al que el auditor debe referirse cuando admite la posibilidad de discontinuidad de las operaciones. Este horizonte temporal debe situarse, de forma general, en el plazo de un año, que, no obstante, puede ser reducido a un periodo inferior, si lo consideramos a partir del informe de la auditoría. El *Boletín del Registro de Economistas Auditores de España*, nº 4, expresa una opinión idéntica en todo a la normativa británica, pues establece que:

*«Se concreta muy acertadamente el plazo del desenlace en forma prácticamente similar a la norma británica, incluso más simple y concreta, al referir el horizonte al final del ejercicio siguiente al que se cierra».*

Es éste, de hecho, en nuestra opinión, el horizonte temporal adecuado para que el auditor, con credibilidad y minimización de la incertidumbre, verifique los presupuestos de la información financiera prospectiva y de los instrumentos utilizados en el proceso de previsión.

---

<sup>143</sup>Moonitz, M., (1961), «The Basic Postulate of Accounting», *Accounting Research Study*, nº1, A.I.C.P.A., New York, p. 6.

#### 6.1.4. Procedimientos de revisión.

La continuidad - discontinuidad de la empresa presupone, igualmente, el recurso a procedimientos de revisión adecuados. La información contable previsional es uno de los instrumentos de apoyo de que dispone el auditor que:<sup>144</sup>

*«No puede limitarse a establecer un criterio estático referido a la situación de la empresa en el cierre de ejercicio, sino complementarlo con una perspectiva dinámica, que debe proyectarse desde el cierre al momento en que se elabora el informe y completarse con un juicio sobre el futuro. Para este fin, la información sobre el presupuesto del ejercicio en curso se configura como fundamental, y por tanto más útil cuanto el modelo presupuestario sea más completo (presupuesto integrado, presupuesto a largo plazo)».*

Así, cuando el auditor planifique y ejecute los procedimientos de revisión y evalúe los resultados respectivos, éste deberá obtener prueba suficiente y apropiada y debidamente documentada en instrumentos de trabajo, para confirmar o alejar las dudas que se relacionan con la capacidad de la empresa para continuar operando en un futuro previsible, generalmente, durante un periodo de tiempo que no exceda un año después de la fecha del balance.

Los procedimientos de auditoría se refieren a pruebas sustantivas referentes a la situación económica y financiera de la entidad. Entre los procedimientos sustantivos que son relevantes en este sentido destacamos:

- Analizar y discutir con la gerencia las previsiones relevantes de flujos de tesorería, de resultados y otros, en la fecha practicable más próxima a la fecha del informe del auditor.
- Examinar los acontecimientos acaecidos después del cierre del balance, sobre todo, los que tengan relación y afecten a la capacidad de la entidad para ser considerada en continuidad.
- Analizar y discutir los estados financieros intercalares más recientes de la entidad que estén disponibles.

---

<sup>144</sup>Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., *op. cit.*, p. 85.

Obtener de la gerencia explicaciones escritas con relación a planes de futuras acciones tendentes a mejorar la situación de la empresa.

Una vez que el auditor disponga de pruebas sustantivas sobre las previsiones y los flujos de tesorería esperados, deberá ponderar los presupuestos más significativos en los que asienta la previsión y comparar los datos prospectivos de los periodos anteriores más recientes con los datos históricos, y los datos prospectivos relativos al periodo corriente con los datos obtenidos hasta esa fecha. En la discusión de acciones futuras se ha de conceder especial atención a los planes que puedan tener un efecto significativo en la solvencia de la entidad dentro de un futuro previsible. El auditor debe dar relevancia a las acciones planeadas y a los acontecimientos previstos en el horizonte temporal de un año. De hecho, a medida que se dilata el horizonte temporal, la relevancia para el auditor disminuye, dado el mayor grado de incertidumbre existente.

En la previsión del futuro, las pruebas sustantivas para detectar la posibilidad de discontinuidad pueden asumir la forma de técnicas de previsión capaces de detectar síntomas de no continuidad de la empresa.

En efecto:<sup>145</sup>

*«La suspensión de pagos o la quiebra es un fallo empresarial de la gestión, y esto es una sombra que la sociedad en general proyecta sobre la auditoría que no fue capaz de predecir estas circunstancias, por mucho que mantenga la profesión auditora que ella no es responsable sobre hechos futuros».*

De hecho, la práctica viene demostrando que en España, en Portugal y en otros países, los auditores emiten informes de opinión sin reservas o sin poner en causa la continuidad de la empresa y que en el ejercicio siguiente dichas empresas van a la quiebra<sup>146</sup> o

<sup>145</sup>Pereda Sigüenza, J. M., (1996), «Auditoría de las cuentas anuales previsionales», *Técnica Contable*, nº 57, julio, Madrid, p. 553.

<sup>146</sup>Chen, K. y Church, B., (1996), «Going concern opinions and the market's reaction to bankruptcy feelings», *The Accounting Revue*, vol. 71, nº 1, January, pp. 117-128. Los autores demuestran cómo la referencia al *going*

recurren a los instrumentos jurídicos de recuperación de empresas. Este fallo no es imputable sólo a la auditoría financiera o externa, sino también a la auditoría operacional que está orientada a la evaluación de la organización de la entidad que opera en un entorno competitivo y de incertidumbre. Así, las características informativas para la auditoría operativa, son bastante más amplias<sup>147</sup> «excediendo los aspectos contables y financieros, incluyendo aspectos cualitativos y cuantitativos relativos a las relaciones comerciales, técnicas y humanas propias de cualquier organización en continua evolución». Este tipo de auditoría aboga, pues, por la información estratégica de matriz previsional, necesitando también, por ello, los auditores internos dominar las técnicas de previsión capaces de evidenciar la continuidad / discontinuidad de la empresa.

#### *6.1.5. Modelos de previsión de la continuidad / discontinuidad.*

Los modelos de previsión<sup>148</sup> de las crisis empresariales son materialmente importantes para un gran espectro de usuarios, entre los cuales destacamos:

**Los bancos.** La investigación sobre la problemática de la previsión de las quiebras y de las suspensiones de pagos tiene una importancia extraordinaria para los bancos por el hecho de que éstos negocian la concesión de préstamos a corto y a largo plazo, así como las condiciones contractuales que, naturalmente, tienen bien en cuenta las condiciones de riesgo de la empresa y del sector.

---

*concern* en el informe del auditor disminuye la sorpresa que va asociada a la quiebra.

<sup>147</sup>López, J. P., (1986), «La auditoría operativa», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XV, nº 51, Madrid, p. 647.

<sup>148</sup>Zavgrene, C. V., (1983), «The prediction of corporate failure: The state of the art», *Journal of Accounting Literature*, vol. 2, pp. 6-7. Pueden verse también los trazos generales de los modelos de Beaver, Altman, Deakin, Edmister, Diamond, Blum, Ohlson e Zavgrene.

Según Altman<sup>149</sup>, los bancos utilizan modelos predictivos fundamentalmente para la concesión de créditos. Chalos<sup>150</sup>, a través de un estudio empírico, demostró que la aplicación de un modelo estadístico superaba las previsiones efectuadas por las personas con responsabilidad a la hora de conceder créditos en los bancos.

**Las propias empresas.** La aplicación de modelos predictivos tiene una función preventiva, habilitando a la gerencia de la unidad económica a tomar decisiones correctivas apropiadas, con el fin de que la empresa sobreviva. Se cita, a este respecto, la aplicación del modelo de Altman a la empresa OTI que de forma anticipada tomó un conjunto de decisiones destinadas a invertir la tendencia de los ratios del modelo discriminante de Altman<sup>151</sup>.

**Los inversores.** Para accionistas y obligacionistas los modelos de previsión del fracaso pueden ser de utilidad en la previsión del momento de pago de intereses y reembolso del capital. Además, a los accionistas les permite apoyar su decisión de venta, antes de que los problemas de la empresa se repercutan en el precio de las acciones.

**Los trabajadores.** Para los sindicatos los modelos de previsión de quiebra pueden ser utilizados en una perspectiva macroeconómica, ayudándoles a determinar el nivel de empleo futuro en los diferentes sectores económicos, así como prever la capacidad de pago de la empresa en las negociaciones salariales.

**El Estado.** Tiene, igualmente, interés en este tipo de modelos, pues pasa a disponer de un instrumento que le

---

<sup>149</sup>Citado por Laffarga, J. M. y Pina, Vicente, (1995), «La utilidad del análisis multivariante para evaluar la gestión continuada de las empresas», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIV, nº 84, abril-junio, p. 732.

<sup>150</sup>Citado por Laffarga, J. M. y Pina, Vicente, (1995), «La utilidad del análisis multivariante para evaluar la gestión continuada de las empresas», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIV, nº 84, abril-junio, p. 732.

<sup>151</sup>Véase más adelante el modelo de Altman.

permite tomar medidas coyunturales que puedan tener algún efecto benéfico en las empresas y en el sector.

**Los auditores.** Los modelos en estudio serían para las organizaciones de auditores un instrumento de trabajo fundamental que junto con su experiencia y conocimiento del área de negocios de sus clientes ayudarían a que el auditor tuviese una opinión fundamentada cuando le surgiesen dudas sobre la continuidad de la empresa. De hecho, según el *Boletín del Registro de Economistas Auditores de España*, nº 4, «es responsabilidad del auditor permanecer alerta durante el desarrollo de su trabajo para identificar datos, informaciones, indicadores y otros factores o circunstancias que le puedan hacer mudar de opinión sobre la continuidad de la actividad de la entidad». «El auditor ha de examinar estas circunstancias detectadas durante su trabajo para determinar si parecen ser indicativas de un deterioro rápido o gradual, si son temporales o recurrentes».

Así, las técnicas predictivas del fracaso empresarial le suministran al auditor criterios operativos y subsidiarios de orientación de su actuación profesional, siendo, por tanto<sup>152</sup>, «una herramienta objetiva para dar sus opiniones acerca de dicha continuidad, reduciendo el riesgo en su opinión, y evitando las posibles consecuencias de cometer esos errores».

Las técnicas más utilizadas para discriminar a las empresas financieramente saludables de las empresas enfermas pueden ser clasificadas de la siguiente forma:<sup>153</sup>

**Modelos univariantes.** Modelos que utilizan una única variable independiente para prever la suspensión de pagos o la quiebra de la empresa.

---

<sup>152</sup>Mora Enguidamos, A., (1995), *op. cit.*, p. 295.

<sup>153</sup>Gonzalo Angulo, A., (1985), «El principio de gestión continuada», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XIV, nº 46, enero-abril, p. 94.

**Modelos multivariantes.** Modelos que utilizan una combinación de variables para prever la no continuidad de la empresa.

**Modelos prospectivos.** Modelos que apoyan el diagnóstico predictivo en datos previsionales y en técnicas presupuestarias.

Los primeros utilizan la información financiera y contable histórica en la concepción de los modelos de previsión a través de la extrapolación de tendencia. En estos modelos no se encuentran considerados los objetivos futuros que la administración de las empresas pretenden alcanzar. Su actuación no es una variable tenida en cuenta.

En contrapartida, los modelos prospectivos incorporan en la situación de partida los objetivos futuros y evalúan las medidas aconsejadas por la gerencia para superar los problemas actuales de la empresa.

Como dice Gonzalo Angulo<sup>154</sup> «de la intersección de ambas fuerzas se derivará una hipotética situación final, supuesto el cumplimiento de los objetivos previstos, que puede ser muy distinta en caso de incumplimiento».

Veamos, ahora, más detalladamente las características básicas de cada modelo, así como sus limitaciones.

Los modelos de análisis **univariante**, utilizan la capacidad predictiva de los ratios financieros de forma aislada, es decir, utilizan los ratios uno a uno y, por lo tanto, separados. Son modelos cuya característica principal es su simplicidad. De hecho, analizan los ratios históricos (3 a 5 años) con base en el Balance y en el Estado de Resultados, antes de que la empresa sea declarada en quiebra.

---

<sup>154</sup>Gonzalo Angulo, J. A., (1985), *op. cit.*, p. 99.



Según Beaver<sup>155</sup>, el modelo de análisis univariante comenzó a ser utilizado a comienzos de siglo por las entidades bancarias con el propósito de evaluar el llamado riesgo de crédito. Basada inicialmente en un único ratio, de ahí que también se haya conocido como la técnica del ratio financiero, eligió como indicador de referencia el indicador de liquidez general que compara el activo circulante con el pasivo circulante. Este ratio mostraba, desde la óptica del sistema bancario, el grado de solvencia de la empresa para recibir crédito bancario y, consecuentemente, su capacidad para efectuar al vencimiento el respectivo reembolso a la entidad crediticia. Esta técnica conocida en el lenguaje anglosajón como *current ratio* presupone un concepto de quiebra considerada bajo el punto de vista estrictamente financiero en que la empresa es vista como<sup>156</sup> «una cisterna de liquidez, que es alimentada por los *inflows* y drenada por los *outflows*. La cisterna sirve de estabilizador contra la variación de los *flows*. La solvencia de la empresa puede ser definida en términos de probabilidad de que la cisterna se seque y, por lo tanto, en el punto en que no puede pagar al vencimiento sus obligaciones».

A pesar del carácter ambiguo que se encuentra asociado a la interpretación de los ratios, la técnica rápidamente evolucionó incluyendo otros. Beaver<sup>157</sup> utilizó entre otros los siguientes indicadores:

Ratios relacionados con el *cash-flow*:

*Cash-flow* / Ventas

*Cash-flow* / Activo

*Cash-flow* / Pasivo

Ratios relaciones con el rendimiento neto:

Rendimiento neto / Ventas

Rendimiento neto / Activo

---

<sup>155</sup>Beaver, W. H., (1966), «Financial ratios as predictor of failure», *Journal of Accounting Research*, Spring, p. 71.

<sup>156</sup>Beaver, W. H., (1966), artículo citado, p. 80.

<sup>157</sup>Beaver, W. H., (1966), artículo citado, p. 78.

### Rendimiento neto / Pasivo

#### Ratios relacionando Pasivo /Activo:

Pasivo circulante / Activo

Pasivo a largo plazo / Activo

Total del pasivo / Total del activo

#### Ratios relacionando el total de los activos netos con el total del activo:

Disponibilidades / Total de los activos

Activo circulante / Total de los activos

Fondo de maniobra / Total de los activos

#### Ratios relacionando los activos netos con el pasivo corriente:

Disponibilidades / Pasivo circulante

Activo circulante / Pasivo circulante

#### Ratios de rotación:

Disponibilidades / Ventas

Inventario / Ventas

Activo circulante / Ventas

Activo circulante - Existencias - Pasivo circulante / Gastos - Amortizaciones

Siendo, en términos medios, su potencial predictivo el que sigue, y teniendo en cuenta los dos grupos de empresas, saludables y en quiebra (según el concepto de quiebra de Beaver), entre los ratios más arriba apuntados han sido escogidos los descritos en el cuadro siguiente<sup>158</sup>:

---

<sup>158</sup>Beaver, W. H., (1966), artículo citado, p. 81.

Ratios	Tendencia predictiva
<i>Cash-flow</i> / Pasivo	Saludables > en quiebra
R. neto / Activo total	Saludables > en quiebra
Deudas totales / Activo total	en quiebra > Saludables
Activo circulante / Pasivo circulante	Saludables > en quiebra
<u>Act. circulante – P. circulante</u> Activo Total	Saludables > en quiebra
<u>Act.circulante-Existencias-Pas.corriente</u> Gastos – Amortizaciones	Saludables > en quiebra

La cualidad predictiva de los ratios atrás mencionados no es, pues, igual. De hecho, la capacidad de prever la quiebra está potenciada en el ratio *Cash-flow* / Total del pasivo. El segundo indicador con mayor capacidad de previsión está determinado por la relación Rendimientos netos / Total del activo, e, incluso, existe una gran correlación con el primer ratio. El tercer ratio con mayor capacidad predictiva es el que relaciona el total de los activos con el total de los pasivos. Los ratios de liquidez son los que revelaron menor capacidad de previsión.

Los ratios habrán de ser encarados en una base de relatividad en la medida en que existen probabilidades de previsiones incorrectas. El efecto del sector, la posibilidad de clasificar erróneamente una empresa en quiebra y otra no, así como la capacidad predictiva de los diferentes ratios hasta cinco años antes de ser considerada una quiebra, fueron tenidos en cuenta por Beaver, y por otros autores<sup>159</sup>, habiendo llegado todos, de una forma general, a las siguientes conclusiones:<sup>160</sup>

La capacidad predictiva de los ratios no es la misma.

<sup>159</sup>Zmijewski, M., (1984), «Methodological Issues Related to Estimation of Financial Distress Prediction Models», *Journal of Accounting Research*, vol. 22, pp. 59-83.

Deakin, L. B., (1972), «A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure», *Journal of Accounting Research*, Spring, pp. 167-179.

Lau, A. H. L., (1987), «Five State Financial Distress Prediction Model», *Journal of Accounting Research*, vol. 25, Spring, pp. 127-138.

<sup>160</sup>Beaver, W.H., (1966), artículo citado, p. 10.

El ratio que relaciona el *cash-flow* con el total de los pasivos tendrá una excelente capacidad de discriminación en los cinco años anteriores a la quiebra.

El poder predictivo de los ratios relacionando los activos netos con el pasivo tendrá un poder predictivo muy reducido.

Los ratios tendrán un éxito predictivo similar tanto para prever cuáles serán las empresas en quiebra, como las que no, por lo que al inversor no se le elimina completamente la posibilidad de invertir en una empresa que pueda más tarde ir a la quiebra.

En la misma secuencia, Stickens y Largay (1980)<sup>161</sup> centran su análisis en la capacidad predictiva existente en los flujos netos de liquidez. Concluyeron que la existencia de flujos de liquidez negativos provoca un incremento del endeudamiento y ello se repercutirá en la empresa en forma de una crisis financiera que la llevará a la quiebra. Sin embargo, los diferentes estudios que dan especial atención a los *cash-flows* de las operaciones para prever la discontinuidad de la empresa no parecen tener una mayor capacidad predictiva que la que tienen los ratios generados por el modelo de contabilidad apoyada en el principio del devengo. En efecto, los ratios obtenidos con base en el *cash-flow* son más aconsejados para clasificar empresas saludables que para clasificar empresas desequilibradas. El modelo contable basado en los flujos de caja no tiene una capacidad de previsión superior al modelo de contabilidad estructurado en el principio del devengo<sup>162</sup>.

---

<sup>161</sup>Citados por Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., (1985), «El principio de gestión continuada», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XIV, nº 46, enero-abril, p. 95.

<sup>162</sup>Para un mayor desarrollo, consúltese Gabás Trigo, F. y Gómez, P. A., (1994), «Capacidad predictiva de los componentes del beneficio: flujos de tesorería y ajustes a corto y largo plazo», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIII, nº 78, enero-marzo, pp. 108-233.

A pesar de ello, el modelo de flujos de caja tiene, según Gonzalo Angulo<sup>163</sup>, tres ventajas fundamentales:

La información contable referida a los flujos de caja es objetiva, verificable y muy difícil de ser manipulada, por lo que debería potenciarse su utilización en el análisis financiero en general.

La complejidad de las operaciones de periodización para el cumplimiento del principio de independencia de ejercicios puede implicar variaciones en lo que se refiere a la cuantificación del resultado del ejercicio.

El exceso de endeudamiento es un factor crítico de importancia, sobre todo, en épocas de crisis, en que los elevados costes financieros soportados por la empresa erosionan los resultados y paralizan los mercados de inversión, dificultando la obtención de fondos por la venta de activos no corrientes.

Los ratios, antes analizados, son obtenidos con el modelo contable de precio de adquisición / moneda nominal.

Se coloca, ahora, la cuestión de saber si los ratios que son obtenidos con base en el modelo contable de precio de adquisición / moneda constante, modelo contable a coste corriente o modelo mixto<sup>164</sup>, tendrán, de hecho, una mayor capacidad predictiva. Los trabajos empíricos<sup>165</sup> llevados a cabo por Norton y Smith (1979), entre otros, llegaron a la conclusión de que los ratios así obtenidos tenían una capacidad predictiva similar.

Para establecer la influencia que los procedimientos contables tienen en la determinación de los ratios, en algunos estudios se

---

<sup>163</sup>Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., (1985), «El principio de gestión continuada», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XIV, nº46, enero-abril, p. 96.

<sup>164</sup>Para un mayor desarrollo, consúltese Bernabeu Sánchez, M. D., (1983), *op. cit.*, pp. 127-163, 175-204, 213-256.

<sup>165</sup>Norton, S. L. y Smith, R. E., (1979), «A comparison, of general price level and historical cost financial statements in the prediction of Bankruptcy», *The Accounting Review*, vol. XIV, nº 1, p. 85.

añaden otras variables, tales como<sup>166</sup>: variables macroeconómicas, ciclos económicos, tasas de interés, tasas de paro, precio de mercado de las acciones y otras variables cualitativas que vienen así a completar los modelos que utilizan solamente ratios.

El modelo **univariante** tiene limitaciones operativas y metodológicas muy importantes. Es necesario advertir ya que se trata de un modelo retrospectivo y, como tal, admite que las condiciones y razones que justificaron en el pasado la quiebra o la insolvencia de la empresa se mantengan en el futuro. Por otro lado, no ofrece garantías de rigor al no tener en cuenta las diferencias entre las estructuras empresariales y las diferentes posturas estratégicas de la empresa de cara al mercado. Por eso, juntar empresas buenas con empresas malas, comparando los ratios medios de la empresa con la media del sector<sup>167</sup>, «no ofrece las garantías de rigor adecuadas a la importancia y trascendencia que el tema de las quiebras requiere», por lo que los analistas financieros comenzaron, hace ya más de tres décadas, a abandonar los modelos univariantes para analizar la capacidad predictiva de los ratios, sustituyéndolos por modelos multivariantes que permiten la combinación de dos o más variables.

El modelo univariante, reflejado en términos de auditoría, implica que:

Los procedimientos de auditoría recomendados siguen una orientación tradicional de análisis de la evolución y de la situación final de la empresa en los aspectos financieros y económicos para realizar después una extrapolación de las tendencias manifestadas y concluir en una hipotética situación futura. Se mezclan las varias medidas independientes o se seleccionan una o más variables significativas que se consideren con mayor poder predictivo utilizándolas independientemente.

---

<sup>166</sup>Rose, P. S., Andrews, W. T., Giroux, G.A., (1984), «Predicting Business Failure: A Macroeconomic perspective», *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, p. 20.

<sup>167</sup>Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F, (1985), *op. cit.*, p. 95.

Los modelos **multivariantes** retrospectivos incorporan, simultáneamente, varios ratios financieros que generan un indicador agregado que recoge, en su ámbito, la influencia de las variables consideradas. Entre los posibles modelos multivariantes podemos distinguir:

*Modelos discriminantes*

*Modelos de probabilidad condicional (Logit)*

Para Mora Enguidamos<sup>168</sup> «el análisis múltiple discriminante es una técnica utilizada para clasificar un elemento en uno de los distintos grupos establecidos *a priori*, dependiendo de las características individuales de dicho elemento. Una vez establecidos los grupos, se recogen los datos correspondientes a los elementos de los grupos. La técnica discriminante consiste en derivar la combinación lineal de características que mejor discrimine entre los grupos. Si un elemento en particular, por ejemplo, una empresa tiene una serie de características, por ejemplo, ratios financieros, que pueden cuantificarse para todas las empresas del análisis, la técnica determina una serie de coeficientes discriminantes».

Por tanto, esta técnica se basa en un conjunto de ratios financieros, características e indicadores que en principio se estima que tendrán capacidad de ser predictores de quiebras o insolvencias<sup>169</sup>. Es definida, *a priori*, como un conjunto de características referentes a cada uno de los grupos de las empresas consideradas, solventes o insolventes, siendo competencia del análisis discriminante generar una función lineal que «recoge la combinación óptima de ratios y coeficientes, en orden a la distinción de las dos clases seleccionadas»<sup>170</sup>.

---

<sup>168</sup>Mora Enguidamos, A. M., (1994), «Limitaciones metodológicas de los trabajos empíricos sobre la predicción del fracaso empresarial», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIII, nº 80, julio-septiembre, p. 71.

<sup>169</sup>Libby, R., (1975), «Accounting ratios and the prediction of failure: Some behavioral evidence», *Journal of Accounting Research*, Spring, pg. 651.

<sup>170</sup>Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., (1985), *op. cit.*, p. 96.

Para esta función se utiliza la fórmula inicial de Altman<sup>171</sup>, expresada por la siguiente relación:

$$Z = B_1 X_1 + B_2 X_2 + \dots + B_n X_n$$

en que:

Z = Punto discriminante

B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>n</sub>, = son los coeficientes discriminantes

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>n</sub> = son las variables independientes, es decir, los ratios financieros, características o indicadores.

Del análisis efectuado por Altman se deduce que la combinación óptima de ratios que mejor desempeña el papel de predictores de quiebra son los siguientes:

El indicador de liquidez escogido por Altman relaciona el fondo de maniobra con el total del activo. Se trata, pues, de un indicador de equilibrio financiero de corto plazo, que evidencia o no una tesorería capaz de permitir un ritmo normal de pagos a terceros. Su expresión matemática es la siguiente:

Fondo de maniobra

Activo total

Altman escoge, también, un indicador de inversión, poniendo en relación las reservas con el total del activo. Ello indica una política de retención de resultados con el objetivo de su reinversión en el seno de la empresa en detrimento de una política de distribución de dividendos.

La expresión matemática de ratio es la siguiente:

Reservas

Activo total

<sup>171</sup>Altman, E. I., (1974), «Evaluation of company as a going concern», *The Journal of Accounting*, December, p. 52.



Resultados antes de intereses e impuestos (RAII) en relación con el Activo total. Tenemos, así, un ratio que expresa la rentabilidad de la inversión total, midiendo la aptitud de la empresa para remunerar los capitales invertidos, considerando en pie de igualdad los capitales propios y los capitales ajenos. El ratio tendrá la siguiente expresión:

$$\frac{\text{RAII}}{\text{Activo total}}$$

Este ratio agrega un componente de margen (RAII / Ventas netas) y un componente de rotación (Ventas netas / Total del Activo)

El ratio financiero que cierra el circuito es el nivel de endeudamiento de la empresa. Éste es entendido por Altman como la relación entre el valor bursátil de la empresa (la empresa es evaluada por el valor de sus acciones en el mercado de capitales) y los capitales ajenos totales. Su expresión matemática es la siguiente:

$$\frac{\text{Valor de la empresa}}{\text{Capitales ajenos totales}}$$

Otro ratio, importante para Altman, es el que relaciona las ventas netas con el total del activo. Este ratio ya se encuentra incorporado en el primero y expresa la eficiencia de las ventas, indicándonos cuánto hacen girar el activo. Su expresión matemática es la siguiente:

$$\frac{\text{Ventas anuales netas}}{\text{Activo total}}$$

Con la utilización de los coeficientes discriminantes propuestos por Altman la formulación general antes transcrita adquiere la siguiente expresión:

$$Z = .012 \times 1 + .014 \times 2 + .033 \times 3 + .006 \times 4 + .010 \times 5$$

En el análisis de los ratios propuestos por Altman figuran ratios económicos, ratios financieros y ratios de productividad como variables independientes y que determinan el coeficiente Z, llamado punto discriminante, cuyo finalidad fundamental<sup>172</sup> «es la de clasificar los distintos elementos de la muestra en cada uno de los grupos, en función del valor Z».

Este valor Z no es, como hemos visto, una suma de las variables consideradas individualmente y, por ello, debido a las relaciones y correlaciones existentes entre los ratios, potencia las sinergías existentes entre ellos<sup>173</sup>. El valor Z puede asumir un valor negativo o un valor positivo y suministra «una información comparativa de su posición relativa y de su situación de más riesgo o más solvencia, pero no proporciona datos directos que permitan predecir las bancarrotas inminentes»<sup>174</sup>.

Como dice Gabás Trigo<sup>175</sup>, «el valor de Z expresa una apreciación sintética de la situación financiera de las empresas analizadas a través de los ratios financieros de tal manera que el indicador Z podría considerarse como un tipo de ratio global resumen de todos los utilizados en el estudio».

Los valores positivos y negativos obtenidos son seriados de forma ordinal obteniéndose así una lista de empresas ordenada, teniendo como límite superior el valor Z más elevado y como límite inferior el valor Z positivo más bajo o negativo más alto. La comparación de la variación obtenida con la situación real de la empresa en análisis permite situar a la empresa en una zona de solvencia, en una zona de riesgo y en una zona intermedia a la que se puede llamar umbral de solvencia.

---

<sup>172</sup>Mora Enguidamos, A., (1994), *op. cit.*, p. 711.

<sup>173</sup>Radica aquí la gran diferencia entre los modelos univariantes y los modelos multivariantes.

<sup>174</sup>Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., (1985), *op. cit.*, p. 97.

<sup>175</sup>Gabás Trigo, F., (1990), *Técnicas actuales de análisis contable. Evaluación de la solvencia empresarial*. Madrid. ICAC, p. 31.

Gonzalo Angulo destaca la relatividad de la función Z obtenida, afirmando que su valor puede<sup>176</sup> «variar muy significativamente de una muestra de empresas a otra distinta. Esto sucede no sólo respecto a los ratios significativos, como podemos ver en los trabajos de Tafler, que, referidos a una muestra de ochenta empresas manufactureras, obtiene una fórmula en la que no hay ningún ratio igual a la fórmula seriada anteriormente».

En este contexto, algunos investigadores intentaron perfeccionar el coeficiente Z, tratando de obtener una medida con mayor carga informativa que permitiese identificar de una manera más correcta los equilibrios y los desequilibrios de una empresa.

Así, Taffler<sup>177</sup>, desarrolló la técnica del coeficiente P.A.S. (*performance analysis*) que «informa, además, de la posición relativa en una escala de cero a cien, en la que un coeficiente 40 es dos veces mejor que un coeficiente 20. Como consecuencia de ello, una serie temporal de coeficientes P.A.S. informará de la evolución relativa de una empresa, pudiéndose comparar con otras y con promedios nacionales o sectoriales».

Gonzalo Angulo sintetiza afirmando que<sup>178</sup> «el coeficiente P.A.S. es una medida derivada del Z, cardinal en lugar de ordinal, y más eficiente».

Taffler y Tisshaw aplicaron también modelos basados en la técnica del análisis discriminante a 46 empresas en quiebra y 46 empresas con éxito y concluyeron que la función que mejor discriminaba entre los dos grupos de empresas era la siguiente:

$$Z = C_0 + C_1 R_1 + C_2 R_2 + C_3 R_3 + C_4 R_4$$

---

<sup>176</sup>Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., (1985), *op. cit.*, p. 97.

<sup>177</sup>Taffler, J., (1983), «The Z – score approach to measuring company solvency», *The Accountings Magazine*, March, London, p. 92.

<sup>178</sup>Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., (1985), «El principio de gestión continuada», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XIV, nº 46, Madrid, p. 98

siendo Z la función discriminante y Co una constante, y los ratios R1, R2, R3 y R4, utilizados en el modelo, relacionan estructuras del balance y del estado de resultados:

$$R1 = \frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{\text{RAI}}{\text{PC}}$$

$$R2 = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Total del pasivo}} = \frac{\text{AC}}{\text{TP}}$$

$$R3 = \frac{\text{Activo total}}{\text{Resultado antes de impuestos}} = \frac{\text{AC}}{\text{TP}}$$

$$R4 = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Existencias} - \text{Pasivo circulante}}{\text{Gastos (excluida la amortización)}} = \frac{\text{AC} - \text{E} - \text{PC}}{\text{Gastos}}$$

Todos los ratios consideran bien el activo circulante, bien el pasivo circulante, por lo que su significado económico se dirige primordialmente hacia la liquidez de la empresa, es decir, hacia su capacidad para resolver los compromisos respectivos. El ratio nº 4<sup>179</sup> «mide el grado de liquidez de la empresa a corto plazo. El ratio indica el tiempo en días durante el cual la empresa puede continuar financiando sus operaciones con sus propios recursos en el supuesto de que no se produzcan ingresos».

El peso específico de los ratios financieros es, respectivamente, el siguiente: C1 = 0.53, C2 = 0.13, C3 = 0.18, C4 = 0.16, ajustándose la constante Co al hecho de que haya más empresas equilibradas que en riesgo de continuidad.

Resaltamos que el poder explicativo del modelo se deriva en gran parte del peso atribuido al indicador:

$$\frac{\text{RAI}}{\text{PC}}$$

<sup>179</sup>Almiñana Díaz, E., (1994), «La capacidad de los auditores para identificar empresas con problemas de gestión continuada», *R.T.C.J.*, 3ª época, nº 4, Madrid, p. 15.

En este modelo el punto discriminante es cero. Calculados todos los Z para cada una de las empresas en análisis, los valores negativos indican que la empresa se clasifica como insolvente, y como solvente a la inversa. Esta separación permite hacer lo que Taffler llama <sup>180</sup> el *solvency thermometer*, en que la empresa con Z más elevado es la que se considera más solvente y la que tiene un Z más bajo es considerada la más insolvente. El *solvency thermometer* tiene, así, tres puntos de referencia fundamentales: el umbral de la solvencia, o el *break even-point* de la solvencia, la región de la solvencia y la región de la insolvencia.

El modelo posibilita, de este modo, al auditor identificar inmediatamente las empresas con problemas de gestión continuada. De hecho, el modelo tiene una capacidad predictiva superior a la opinión del auditor. En efecto, los autores referidos aplicaron el modelo a un conjunto de 92 empresas y el 99% de ellas fue correctamente clasificado un año antes de que se produjera su quiebra<sup>181</sup>. Comparando después la capacidad predictiva del modelo con la opinión de los auditores y tomando como referencia un horizonte temporal variable que se basa en la publicación de los estados financieros y la fecha de la quiebra — que puede variar entre uno y más de doce meses — se llega a la conclusión de que la capacidad predictiva del modelo es superior a la capacidad predictiva de los auditores. No obstante, éstos últimos pronostican mejor la quiebra de la empresa, cuando ésta ocurre durante los seis meses siguientes a la fecha de publicación de los estados financieros, disminuyendo su capacidad predictiva a medida que el horizonte temporal se ensancha.

Taffler y Tseung<sup>182</sup> (1984) analizaron las empresas con cotización bursátil que quebraron en el Reino Unido entre 1977 y

---

<sup>180</sup>Taffler, R. J. y Tseung, M., (1984), «The Audit Going Concern Qualification in Practice - Exploding Some Myths», *The Accountant's Magazine*, July, London, p. 265.

<sup>181</sup>Para un mayor desarrollo, véase: Almiñana Díaz, E., (1994), artículo citado, p. 15.

<sup>182</sup>Taffler, R. J. y Tseung, M. J., (1984), *op. cit.*, pp. 263-269.

1983. Concluyeron que al 75% de las empresas que quebraron en ese país no les fue diagnosticado por sus auditores cualquier problema de continuidad, mientras que, por el contrario, la mayoría de las empresas, a las que los auditores atribuyeron problemas de continuidad, no quebraron.

Parecen, pues, evidentes las dificultades sentidas por los auditores para evaluar a corto plazo la continuidad de sus clientes. En efecto, el estudio antes referido muestra cómo en cuatro empresas que quebraron, los auditores, por omisión, no se habían cuestionado sobre su continuidad en el futuro. Es, por ello, necesaria una sensibilización social sobre el tema de la continuidad de la empresa. El que el auditor utilice como instrumento de trabajo, dado su poder predictivo, los modelos analizados solucionaría, en gran parte, su falta de capacidad para detectar problemas de gestión continuada. De hecho, las preocupaciones de las organizaciones profesionales de auditoría, las bolsas de valores, la Unión Europea, así como, de un modo general, todos los usuarios de la información financiera<sup>183</sup>, vienen propugnando que el auditor informe sobre la posible discontinuidad de la empresa. No es, sin embargo, responsabilidad suya definir el horizonte temporal de la quiebra.<sup>184</sup>

A pesar de ello, la utilización de las técnicas analizadas no debe ser hecha como un fin en sí misma, sino, por el contrario, como una técnica complementaria de ayuda. Es éste el sentido en el que se pronuncia Taffler<sup>185</sup> cuando subraya que el auditor debe utilizar las técnicas matemáticas como un *input* de su proceso de decisión acerca

---

<sup>183</sup>Kennedy, D. B. *et alii*, (1991), «Evaluating Financial Distress Resolution using prior audit opinions», *Contemporancy Accounting Research*, vol. 8, p. 103. Los autores concluyen que se debe a la poca evidencia dada a la opinión de los auditores por los inversores en lo que se relaciona con la resolución de los desequilibrios financieros.

<sup>184</sup>Altman, E. I., (1982), «Accounting implications of failure prediction models», *Journal of Accounting, Auditing and Financial*, Fall, p. 6.

<sup>185</sup>Taffler, (1983), «The Z-score Approach to Measuring Company Solvency», *The Accountant's Magazine*, March, London, p. 96.

de una empresa; todo ello sintetizado por él con el término *a man with a model*.<sup>186</sup>

Kida<sup>187</sup>, sin embargo, señala que la decisión de los auditores de no cuestionarse sobre la continuidad de la empresa tiene su génesis en factores externos y no en su falta de capacidad predictiva.

En efecto, los auditores identifican los problemas de gestión continuada de las empresas, pero no lo reflejan automáticamente en sus informe de auditoría. Así<sup>188</sup>, «la ausencia de calificaciones, una vez detectados problemas de gestión continuada, sugiere que existen ciertos factores externos que el auditor tiene muy en consideración a la hora de tomar su decisión de calificar».

Los factores externos detectados por Kida son los siguientes:

La mención en el informe de auditoría de la cuestión de continuidad de la empresa tendría como efecto inmediato la quiebra de la misma.

Para el auditor existe el riesgo de que la empresa prescinda de sus servicios, si se plantea cuestiones sobre su continuidad.

En relación con el primer factor mencionado, los estudios realizados por Taffler y Tseung<sup>189</sup>, en el Reino Unido, y por Muchler<sup>190</sup>, en Estados Unidos, indican que el nivel de correlación entre la cuestión de continuidad de explotación y la quiebra no es muy elevado.

---

<sup>186</sup>Taffler, R., y Tisshaw, H., (1977), «Going, going, gone - four», *Accountancy*, March, p. 50.

<sup>187</sup>Kida, T., (1980), «An investigation into auditor's continuity and related qualification judgements», *Journal of Accounting Research*, vol. XVIII, nº 2, Autumn, pp. 506-521.

<sup>188</sup>Almiñana Díaz, E., (1994), artículo citado, p. 20.

<sup>189</sup>Taffler, R. J. y Tseung, M., (1984), «The Audit Going Concern Qualification in Practice - Exploding Myths», *The Accountant's Magazine*, July, London, p. 266.

<sup>190</sup>Muchler, J. F., (1984), «Auditor's preceptions of the going concern opinion decision», *Auditing: Journal of Practice & Theory*, vol. III, nº 2, Spring, pp. 23-24.

Existe una relación entre la reserva de continuidad y la probabilidad de quiebra de la empresa. Sin embargo, esta ligazón no es automática. Paradójicamente la mayor parte de las empresas que reciben la reserva de continuidad sobreviven, de donde se puede concluir que la *Self-fulfilling prophecy* no representa una amenaza para el auditor independiente.<sup>191</sup>

En efecto<sup>192</sup>:

*«La probabilidad de que una empresa con calificación de gestión continuada fracase es del 25%, mientras que la de que continúe su actividad es del 75%, luego, a la vista de los resultados, no podemos asociar la calificación con el fracaso de la empresa sino más bien con su continuidad».*

La comunidad empresarial, los usuarios de la información financiera, así como la dirección de la empresa, entienden que cuando el auditor está sugiriendo el problema de la continuidad de la empresa, lo que está haciendo es advertir a la dirección para que ésta tome un conjunto de medidas que posibiliten la continuidad de la empresa, de ahí que la observación del auditor deba ser interpretada de forma constructiva, es decir, debe ser entendida como un procedimiento de alerta.

En lo que se refiere al segundo factor externo —posibilidad de pérdida del cliente—, Citron y Taffler<sup>193</sup> demuestran que el riesgo de pérdida del cliente es muy reducido, siendo, paradójicamente, más elevado en el caso de empresas sin problemas de continuidad (7,7%) que en el de empresas con problemas de continuidad, por lo que el análisis empírico no corrobora la hipótesis de dependencia del auditor ante la emisión de un informe que problematice la continuidad de la empresa.

---

<sup>191</sup>Citron, D. B. y Taffler, R. M., (1992), «The audit report under going concern uncertainties: an empirical analysis», *Accounting and Business Research*, vol 22, pp. 344-345.

<sup>192</sup>Almiñana Díaz, E., (1994), artículo citado, p. 20.

<sup>193</sup>Citron, D. B. y Taffler, R. M., (1992), «The audit report under going concern uncertainties: an empirical analysis», *Accounting and Business Research*, vol 22, pp. 344-345.



Existe, no obstante, una dependencia entre el equilibrio financiero de la empresa y la mudanza de auditor.

La génesis de dicha mudanza reside en el hecho de que cuando la quiebra adquiere cada vez contornos más nítidos, los cambios de auditores son también más frecuentes. Los estudios realizados por Menon y Schwartz<sup>194</sup> revelan que las empresas cuando se encuentran en dificultades crecientes, además de sentir la necesidad de reducir costes de auditoría, pretenden también ser mejor aconsejadas para conseguir salir de la crisis.

En consecuencia, los modelos de Altman, Taffler y Thisshaw, pueden ser un instrumento de trabajo que el auditor debe utilizar a la hora de ponderar la posibilidad de continuidad de la explotación. Pero<sup>195</sup> «la evaluación de la intensidad de la crisis, la posible eficacia de las medidas correctoras y el peso de los factores mitigantes, dependen exclusivamente de la capacidad del auditor». El dominio de esta técnica permite que el auditor, al analizar la cuestión de la continuidad/discontinuidad de una empresa, pueda evaluar con mayor profundidad la capacidad de la empresa para continuar en funcionamiento. Y, al pronunciarse en este sentido, le «añade una dimensión cualitativa a dicha información, por lo tanto, creemos que la profesión auditora debe asumir la responsabilidad que la sociedad le demande respecto a la estimación de las dificultades futuras de la empresa»<sup>196</sup>.

Analicemos ahora el otro modelo predictivo de futuros desequilibrios de la empresa denominado modelo de probabilidad condicional "Logit".

Este modelo se encuadra como el anterior, por otra parte, en el paradigma de la utilidad de la información de los datos contables

---

<sup>194</sup>Menon, K. y Schwarz, K., (1985), «Auditor Switches by Failing Firms», *The Accounting Review*, p. 261.

<sup>195</sup>Almiñana Díaz, E., (1994), artículo citado, p. 23.

<sup>196</sup>Almiñana Díaz, E., (1994), artículo citado, p. 22.

para la toma de decisiones. Según Mora Enguidamos<sup>197</sup> «las técnicas de probabilidad condicional se utilizan para analizar variables cualitativas de carácter dicotómico. La técnica del análisis "logit" se aplica a la obtención de la probabilidad de que una observación pertenezca a un conjunto determinado, en función del comportamiento de las variables independientes. En muchos casos, las variables independientes son datos contables y la variable dependiente puede tomar valores comprendidos entre 0 y 1. El valor cero significa que la empresa ha fracasado y el valor 1 que no ha fracasado. De esta forma se valora la probabilidad de que una empresa pertenezca al grupo de empresas fracasadas o de empresas no fracasadas».

El modelo de análisis logit es utilizado por muchos investigadores en detrimento del modelo discriminante por múltiples razones:<sup>198</sup>

«Siendo la hipótesis de normalidad, exigida para la aplicación del modelo discriminante, difícilmente verificable en los problemas de predicción de crisis, y dado que en ellos la variable dependiente es cuantitativa, parece en principio más apropiada la utilización del análisis logit».

«Comparando los modelos de un problema concreto, los porcentajes de clasificación correcta de un modelo logit resultan más elevados.

Además, como sugiere un análisis comparativo realizado por Laffarga, Martín y Vázquez (1987), el porcentaje de aciertos en las empresas fracasadas es mucho mayor con el modelo logit que con el modelo discriminante, lo cual es altamente significativo teniendo en cuenta que el coste de clasificación errónea de las empresas fracasadas es mucho mayor».

---

<sup>197</sup> Mora Enguidamos, A., (1994), «Predicción del fracaso empresarial», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIII, nº 80, julio-septiembre, Madrid p. 713.

<sup>198</sup> Mora Enguidamos, A., (1994), «Los modelos de predicción del fracaso empresarial», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIII, nº 78, enero-marzo, Madrid, pp. 210-211.

No obstante, ambos modelos (discriminante y logit) son, como ya hemos afirmado, retrospectivos en la medida en que pretenden comprobar si los datos de los estados financieros contienen o no información sobre la futura solvencia de la empresa, obtenida en análisis *a posteriori*. Es decir, ambos modelos acumulan evidencia empírica sobre la previsión de la crisis con base en datos contables que posibilitan el desarrollo *a posteriori* de una teoría contable sobre el fracaso empresarial, que demuestra la existencia de una correlación entre los datos contables y la solvencia futura de la empresa. En ambos modelos la actuación de la dirección de la empresa es una variable no considerada, siendo, pues, criticados por esta insuficiencia. Frente a esto aparecieron los modelos prospectivos que, considerando útil la información obtenida por los modelos anteriores, añadieron además un conjunto de informaciones internas sobre las condiciones concretas e históricas en que la crisis se vino desarrollando y las medidas de saneamiento que la dirección de la empresa propuso para esquivar dicha situación de crisis.

Así, según Gonzalo Angulo<sup>199</sup>, «la contemplación de los objetivos futuros cuantificados adecuadamente tiene la ventaja de incorporar a una posición estática de partida una estrategia de dirección y unas medidas correctoras que están diseñadas para superar los problemas históricos».

Este modelo aboga, pues, por la información financiera prospectiva y, en consecuencia, desarrolla una interligazón entre solvencia empresarial, presupuestos y principio de gestión continuada. La previsión de crisis en las empresas se apoya en presupuestos y proyecciones. Los presupuestos cuantifican a nivel contable los objetivos empresariales que la administración de la empresa se propone seguir en el futuro a través de la interrelación de presupuestos económicos, financieros, balances previsionales, flujos de caja previsionales, bien a corto o a largo plazo. A su vez,

---

<sup>199</sup>Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., (1985), «El principio de gestión continuada», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XIV, nº 46, enero-abril, p. 99.

las proyecciones incorporan información previsional complementaria correspondiendo a situaciones que, hipotéticamente, se producirían si ocurriesen determinados hechos. Ambos documentos evidencian el nivel de esfuerzo que la administración de la empresa se propone realizar para evitar el rumbo de desequilibrio que la empresa ha ido tomando.

#### *6.1.6. Información financiera prospectiva y empresa en funcionamiento.*

La utilización de la información financiera prospectiva es importante para examinar los problemas inherentes a la aplicación del principio de empresa en funcionamiento, pues les permite a los auditores efectuar el análisis de esta información financiera, y elaborar informes sobre la probabilidad de que se cumplan los objetivos que la gestión de la empresa se propone alcanzar, así como auditar las bases en que asienta la interligazón objetivos-presupuestos en que se proyecta la continuidad de la empresa.

Por ello, un completo conocimiento de los modelos de previsión de las quiebras es un material analítico indispensable a la hora de discutir los problemas de continuidad de la empresa y funciona, también, como una señal de alerta, que permitirá hacer recomendaciones sobre cambios importantes que se deban realizar en la política económica y en los procedimientos de la empresa. Desempeñan igualmente un papel importante en la disminución del riesgo de opinión del auditor y evitan las consecuencias desagradables inherentes a un posible error en la evaluación de la continuidad de la empresa, aunque, genéricamente, se piense que el auditor no está, ni es tampoco su función, necesariamente cualificado para prever la quiebra de la empresa.

Actualmente se asiste a un cambio de actitud. En efecto<sup>200</sup>, «la elaboración de cuentas anuales asienta en la hipótesis de continuidad de explotación de la empresa. Los administradores sólo pueden partir de esta hipótesis si están convencidos de que esto se corresponde con la realidad (en caso negativo, son aplicables otras reglas contables). Algunos países están considerando la posibilidad de que exista la obligatoriedad de que los administradores tomen una posición explícita sobre la capacidad de la empresa para proseguir su actividad y están tomando las medidas necesarias para que esta posición de los administradores esté bien fundamentada».

Esta tendencia implicará, inevitablemente, un mayor compromiso del auditor en la proyección de la evolución previsible de la empresa, no sólo por la importancia social que esta temática ha ido adquiriendo en los últimos años, sino también por el impacto económico-social y humano que provocan los desequilibrios empresariales capaces de generar crisis sociales. Así, la moderna teoría de la auditoría está ligando el pasado a un futuro previsible inmediato, creando una nueva dimensión social para la auditoría que<sup>201</sup> «impactaría en la cultura de la empresa la idea de que en un sistema empresarial no puede prevalecer la intuición y la improvisación en detrimento de la organización y las técnicas de gestión, porque de ello va a depender la supervivencia de la empresa, y difícilmente podría desarrollarse un sistema de información contable adecuado».

La introducción del futuro inmediato y mediato en auditoría le confiere a ésta una dimensión social completa y un mayor valor, porque pasa a incluir en su modelo el aspecto prospectivo del que había estado alejada.

---

<sup>200</sup>Comissão das Comunidades Europeias, (1996), *Livro verde sobre o papel, estatuto e responsabilidade do revisor Oficial de Contas na U.E.*, COM (96) 338 final.

<sup>201</sup>Pereda Sigüenza, J. M., (1996), «Auditoría de las cuentas anuales previsionales», *Técnica Contable*, nº 571, p. 557.

Sin embargo, los auditores tienen que tomar conocimiento de las limitaciones de los modelos referidos para prever las crisis empresariales, entre las que destacamos las siguientes:

Los análisis multivariante y univariante se apoyan en las condiciones y en las razones que en el pasado justificaron la suspensión de pagos o la quiebra de la empresa, y extrapolan, para el futuro, en términos de tendencia, las mismas circunstancias.

El análisis multivariante no es una respuesta definitiva, debiendo mejor ser considerado como un instrumento más a añadir a todo el resto de los procedimientos de auditoría que le permitirá al auditor fundamentar su opinión.

La teoría económica propiamente dicha no da una respuesta adecuada a la problemática de la solvencia empresarial. Es decir, los investigadores no tienen una base económica real para seleccionar las variables explicativas, apoyándose, por ello, en técnicas matemáticas creadas para este efecto.

A pesar de ello, la ausencia de teoría no es necesariamente un impedimento para la utilización de los modelos de previsión de crisis. Que existan lagunas teóricas es muy común en los estudios empíricos realizados en el campo de la contabilidad.

Existen también dificultades inherentes a la selección de las variables de los modelos y a la selección de muestras de empresas.

Sin embargo, estas limitaciones son superadas por las indicaciones dadas por varios estudios empíricos<sup>202</sup> que prueban la capacidad predictiva de los indicadores económicos y financieros y, por ello, son utilizados por los auditores en la opinión que formulan sobre la continuidad de la empresa. Ésta no conduce necesariamente a la utilización del precio de adquisición en la evaluación y valoración del patrimonio de la empresa. Desde nuestro punto de

---

<sup>202</sup>Pereda Sigüenza, J. M., (1996), «Auditoría de las cuentas anuales previsionales», *Técnica Contable*, nº 571, p. 557.

vista el principio de empresa en funcionamiento es asegurado de forma más eficiente utilizando una contabilidad a coste corriente.

Así, los valores de base presente y futura están más en armonía con el principio de gestión continuada.

En el ámbito de la auditoría se revisa actualmente su función meramente orientada hacia el pasado. La sociedad exige que el auditor se pronuncie sobre la posibilidad de discontinuidad de la empresa sometida a su examen.

No existe, hoy, una teoría económica que le permita al auditor relacionar determinadas causas económicas con la aparición de la quiebra o la suspensión de pagos. Los modelos cuantitativos son sólo un instrumento a disposición del auditor al que se junta <sup>203</sup>«una buena dosis de juicio al extraer sus pruebas y conclusiones, y mostrarse forzosamente cauto y conservador en ellas, con lo cual el servicio que puede dar a los usuarios de los estados financieros es, cuando menos, dudoso»<sup>204</sup>.

Las organizaciones profesionales de auditoría están atentas al asunto y debaten sobre la cuestión de emisión de normas que consideren la nueva situación que le es exigida al auditor. A la administración de las empresas se les exige, igualmente, que se pronuncien sobre la conveniencia de mantener el principio de la continuidad de gestión.

Una síntesis completa de esta problemática se encuentra expresada en la siguiente frase de Almiñana Díaz<sup>205</sup>:

«Dada la poca fiabilidad de los argumentos esgrimidos por los auditores para eludir calificaciones de gestión continuada, podemos concluir diciendo que estas calificaciones deberán ser contempladas positivamente como la necesidad de diagnosticar a tiempo los posibles problemas de la gestión continuada que una empresa pueda

---

<sup>203</sup>Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., (1985), *op. cit.*, p. 104.

<sup>204</sup>Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F., (1985), *op. cit.*, p. 104.

<sup>205</sup>Almiñana Díaz, E., (1994), artículo citado, p. 23.

tener en su futuro cercano, de forma que se puedan aplicar las medidas correctivas necesarias para evitar las trágicas consecuencias que el proceso de desaparición de una empresa puede acarretar para la misma y para terceros».

## **6.2. La 26ª Norma Internacional de Auditoría: "Auditoría de las estimaciones contables".**

### *6.2.1. Objetivos, conceptualización y normativa.*

La auditoría de los estados financieros, efectuada con base en el cuadro de los principios contables generalmente aceptados, incorpora el análisis de un conjunto de estimaciones contables<sup>206</sup> que incluidas en los estados financieros reflejan las contingencias en que se desarrolla la actividad empresarial. Es decir, incluso auditando el pasado, existe todo un conjunto de estimaciones efectuadas en condiciones de incertidumbre ligadas a acontecimientos que hayan ocurrido o tengan probabilidades de suceder en el futuro. Como la empresa en funcionamiento trae consigo la solidaridad de ejercicios, las estimaciones contables son el puente de ligazón entre el pasado-presente y el futuro, teniendo como base el corte contable que supone el cierre de cuentas.

El objetivo de la Norma Internacional de Auditoría nº 26 es proporcionar orientación a los auditores sobre los procedimientos que deben ser llevados a cabo con la finalidad de obtener un margen de seguridad razonable en lo que se refiere a la adecuación de las estimaciones contables contenidas en la información financiera.

Esta norma no es aplicable a la evaluación de las estimaciones contables utilizadas en las informaciones financieras prospectivas,

---

<sup>206</sup>Adey, L., (1981), The audit report 'subject to'...misunderstanding. *Accountancy*, July, p. 58.



aunque, en verdad, muchos de los procedimientos utilizados puedan ser convenientes para esa finalidad<sup>207</sup>.

Existe, pues, cierto paralelismo entre las estimaciones contables y la información financiera prospectiva, si se tiene en cuenta que los estados financieros pasados incorporan, también, un conjunto de proyecciones sobre el futuro, por lo que el auditor está también ante un cuadro de incertidumbre. Como dice Sánchez Fernández de Valderrama<sup>208</sup>, «los hechos sujetos a contabilización que tiene que evaluar el auditor pueden tener su origen en situaciones de certeza o de incertidumbre».

Este cuadro de incertidumbre necesita ser detectado y evaluado por el auditor para obtener la llamada imagen fiel. Ésta obliga a la divulgación de toda la información materialmente relevante que sea necesaria para obtener estados financieros claros y comprensibles.

La preocupación creciente por aproximar la contabilidad y la estrategia del negocio y la constatación de que las cuentas anuales son, claramente, el resultado de una estrategia previamente definida, hizo aparecer la problemática de su inclusión y reflejo contables, hecho que pasa por el tratamiento de fenómenos que podrán tener consecuencias positivas o negativas en el patrimonio empresarial, si se confirma o no que los acontecimientos futuros se hacen realidad.

Esto significa el reconocimiento de que siendo el objetivo de las cuentas anuales suministrar información orientada para la toma de decisiones, la empresa, por sí sola, ya se encuentra ligada al riesgo y, por lo tanto<sup>209</sup>, «en los negocios, la información debe permitir obtener señales de aviso para el gestor y permitirle una cierta previsión. El gestor que observa sólo los informes sobre hechos

---

<sup>207</sup>Câmara dos Revisores Oficiais de Contas, (1990), *Manual do Revisor Oficial de Contas*, vol. I, Lisboa. pp. B2-26-5.

<sup>208</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *Teoría y Práctica de la Auditoría*. Vol. II. Madrid. Ciencias de la Dirección, p. 279.

<sup>209</sup>Reis, C., (1993), *Planeamento Estratégico do Sistema da Informação*. Lisboa. Editorial Presença, p. 25.

pasados es como un hombre que intenta mirar hacia el futuro a través de un espejo retrovisor».

Las estimaciones presentes en los estados financieros pueden incluir o no contingencias. Éstas hacen referencia a condiciones o situaciones al cierre de balance cuyos efectos financieros vendrán a ser determinados por acontecimientos futuros que pueden, o no, ocurrir. A su vez, la estimación, por sí misma, no crea el tipo de incertidumbre que caracteriza a la contingencia.

Según el punto nº 4 de la Norma Internacional de Auditoría nº 26, una estimación contable es una aproximación a la cuantía de un elemento, cuando no se dispone de otros medios precisos de cuantificación, es decir, su efecto financiero no está determinado por acontecimientos futuros que pueden, o no, ocurrir. Las estimaciones se refieren a situaciones con alta probabilidad de que ocurran y son perfectamente evaluables. Las contingencias, a su vez, pretenden cubrir riesgos y pérdidas con una baja probabilidad de que acontezcan. Por eso, para Laínez Gadea<sup>210</sup> «las contingencias no pueden ser consideradas como provisiones».

Las provisiones y las contingencias son<sup>211</sup> «los instrumentos utilizados por la doctrina y práctica contable para reflejar estas situaciones de incertidumbre consustancial al mundo de los negocios, pues, como venimos sosteniendo, la ausencia de certeza no es razón suficiente para ignorarlos» y se encuadran, por ello, en el concepto amplio de estimaciones. Ambas son reflejadas en los estados financieros por exigencia del principio de prudencia valorativa. Sin embargo, las primeras están relacionadas con hechos conocidos y su constitución obedece al siguiente cuadro conceptual<sup>212</sup>:

---

<sup>210</sup>Laínez Gadea, J. A., (1993), *Comparabilidad internacional de la información financiera. Análisis y posición de la normativa española*. Madrid. I.C.A. Ministerio de Economía y Hacienda, p. 604.

<sup>211</sup>Archel Doménech, P., (1991), «Los pasivos contingentes», *Técnica Contable*, vol. XLIII, Madrid, p. 470.

<sup>212</sup>Fernandes Ferreira, R., (1984), *Normalização contabilística*. Coimbra. Livraria Arnado, p. 187.

Constituyen gastos o pérdidas estimados actuales, de eventual comprobación o realización financiera futura.

Su procesamiento es independiente de que haya o no beneficios en el ejercicio.

La provisión pasa a componente de la situación neta, en el caso de que no se verifiquen los acontecimientos previstos para lo cual se efectuó la provisión.

Estamos en presencia de lo que Cañibano Calvo<sup>213</sup> llama obligaciones estimadas y lo que Moneva Abadía<sup>214</sup> define como:

«Por obligaciones estimadas nosotros entenderemos aquellas pérdidas imputables al periodo actual y que deben incluirse por el principio de devengo, a pesar de no conocerse todos sus datos».

Las provisiones reflejan los siguientes principios contables: el de prudencia, el del devengo, el de la imagen fiel, el de correlación entre ingresos y gastos y el de uniformidad. Todos ellos tratan de introducir cierto grado de precaución en los estados financieros. El artículo 20º de la IV Directiva<sup>215</sup> presenta una concepción un tanto ambigua de las provisiones, al establecer que:

*«Las provisiones para riesgos y gastos tendrán por objetivo cubrir pérdidas o deudas que están claramente circunscritas en lo que se refiere a su naturaleza, pero que, al cierre del balance, son probables o seguras, pero indeterminadas en cuanto a su importe o en cuanto a la fecha en que ocurrirán».*

En este ámbito hay que distinguir entre las llamadas provisiones para depreciación, que reflejan correcciones de valor relacionadas con elementos del patrimonio activo, y las provisiones para otros riesgos y gastos, que reflejan la cobertura de riesgos o hechos ocurridos o que estando todavía en curso parecen probables, pero de

---

<sup>213</sup>Cañibano Calvo, L. (1987) *Análisis contable de la realidad económica*. Madrid. Ed. Pirámide, p. 359.

<sup>214</sup>Moneva Abadía, J. M., (1990), «Concepto y naturaleza de las provisiones y contingencias. Especial referencia a la Cuarta Directiva», *Técnica Contable*, vol. XLII, Madrid, p. 62.

<sup>215</sup>Vieira dos Reis, J., (1987), *Os documentos de prestação de contas na CEE e a legislação portuguesa*. Lisboa. Ed. Rei dos Livros, p. 141.

realización incierta. La ambigüedad resulta del hecho de que esta concepción compara pasivos ciertos con provisiones.

Las provisiones tienen subyacentes hechos ciertos o altamente probables y son valoradas con base en estimaciones. En efecto<sup>216</sup>, «si la información disponible antes de la emisión de los estados financieros indica que es probable que un activo haya sufrido deterioro, o que se haya incurrido en un pasivo a la fecha de cierre, deberá crearse una provisión con cargo a resultados, siempre que su importe pueda estimarse razonablemente».

Cuando el importe referente a la provisión no se pueda estimar razonablemente, éste será tratado como una contingencia.

A su vez, las contingencias empresariales, originadas por el ambiente de incertidumbre en que se desarrolla la actividad empresarial, son tratadas por la Norma Internacional de Contabilidad nº 10, en que la contingencia contable es definida como:

«Una contingencia es una condición o situación cuya consecuencia final, ganancia o pérdida, sólo será confirmada cuando ocurran, o no, uno o más de los acontecimientos futuros e inciertos».

La preocupación por reflejar, a nivel contable, hechos que se encuentran condicionados por si ocurren o no en el futuro, viene ya de 1958 en que el ARB 50 se coloca como un antecedente de referencia sobre este tema<sup>217</sup>. Bajo los auspicios del IASC se reunió, en 1993, en Londres un conjunto de organismos<sup>218</sup> con el objetivo de asentar las bases conceptuales de un cuadro de referencia que posibilitase el desarrollo de una norma contable relacionada con este tema. Fueron objeto de análisis los siguientes problemas:

---

<sup>216</sup>AECA, (1996), *Principios contables*, Madrid, p. 265.

<sup>217</sup>García Benau, M. A. y Bargues, J. M. V., (1989), «Contingencias», *Técnica Contable*, vol. XLI, Madrid, p. 117.

<sup>218</sup>AASB - Australian Accounting Standards Board.  
AARF - Australian Accounting Research Foundation.  
ASB - Accounting Standards Board.  
CICA - Canadian Institute of Chartered Accountants.  
FASB - Financial Accounting Standards Board.

Identificación de las condiciones en que los activos, los pasivos y los resultados, se ven afectados por el hecho de que vengan a ocurrir acontecimientos futuros, y cómo se puede registrar esta situación en términos contables.

Ponderar la cuantificación de los acontecimientos futuros, es decir, su valoración.

Estos dos problemas reflejan las preocupaciones del IASC<sup>219</sup> por el entorno económico de los negocios y por la necesidad de que se reflejen en los estados financieros las posiciones de incertidumbre resultantes de las siguientes situaciones:

Relación entre gastos y beneficios futuros.

Relaciones entre pasivos actuales y sacrificios futuros.

El papel de las intenciones de la gerencia.

Percepción sobre las transacciones pasadas y los probables beneficios o pérdidas futuros.

Todas estas situaciones tienen que ver con las contingencias que pueden generar un conjunto de<sup>220</sup> «obligaciones posibles pero no aseguran que pueden producir un efecto importante en el estudio de la situación financiera de la empresa».

Segundo la AECA<sup>221</sup>, los hechos que constituyen contingencias y que, por ello, tendrán que cumplir la condición de no ser ciertos o altamente probables, pueden ser los siguientes:

Garantías otorgadas a terceros por deudas en que la empresa es deudor subsidiario.

Reclamaciones de precios en contratos.

Posible prohibición por ley de un producto o de todo un conjunto de productos.

Incendios o catástrofes.

Litigios pendientes.

<sup>219</sup>Epstein, B. J. y Mizza, A. A., (1997), *IAS*. New York. John Wiley & Sons, Inc., p. 372.

<sup>220</sup>Castillo, M. P. P., (1996), «Hechos futuros. Un estudio de su registro y valoración contable», *Técnica Contable*, n.º 568, abril, Madrid, p. 236.

<sup>221</sup>García Benau, M. A. y Bargues, J. M. V., (1989), «Contingencias», *Técnica Contable*, vol. XLI, Madrid, p. 117.

Riesgos de expropiación.

Riesgos fiscales.

El grado de probabilidad de que ocurran puede, según el FASB<sup>222</sup>, responder a la graduación de probable, razonablemente posible y remoto, y siempre que obedezca a los siguientes requisitos:

Que la información de que se dispone antes de publicados los estados financieros indique que es probable que la empresa haya incurrido en una obligación al cierre de cuentas.

Que el valor del perjuicio pueda ser estimado razonablemente.

Podemos establecer, según Kieso<sup>223</sup>, tres categorías de contingencias:

Contingencias incorporadas en el pasivo: cumplen ambas condiciones (v. gr. — garantías para ventas).

Contingencias que se pueden incorporar en el pasivo: sólo serán incorporadas si cumplen ambas condiciones y, por lo tanto, tendrán que ser analizadas (v. gr. — litigios pendientes).

Contingencias que nunca se incorporan: no cumplen las condiciones y cubren riesgos de carácter muy general (v. gr. — catástrofes).

Las contingencias, o sea, el conjunto de hechos, situaciones, condiciones o circunstancias posibles, con la aparición en el futuro del motivo generador, pueden tener una incidencia positiva o negativa en el patrimonio de la empresa y en los resultados. Los puntos que habrá que tener en cuenta, para que el reflejo contable de una contingencia que pueda producir perjuicios se pueda materializar, son los siguientes<sup>224</sup>:

---

<sup>222</sup>«Accounting for Contingencies», (1975), *Statement of Financial Accounting Standards*, nº 5, Stanford, p. 8.

<sup>223</sup>Kieso, D. E. y Weigandt J. J., (1995), *Intermediate Accounting*. New York. John Wiley & Sons, Inc. 8ª ed., p. 639.

<sup>224</sup>AECA, (1996), *Principios contables*, Madrid, p. 278.

Si la contingencia implica una pérdida posible para la empresa, se han de mencionar las características de la misma en el anexo.

En ningún caso puede haber compensación entre gastos de una contingencia e ingresos posibles inherentes a otra contingencia. Se aplica aquí el principio de la no compensación. Sin embargo, la compensación de estos efectos sería admisible en el caso de que se tuviera absoluta seguridad sobre su simultaneidad.

Cuando una contingencia, que fue generada por un hecho posible, adquiere contornos de alta probabilidad de que ocurra, deberá tener inmediatamente reflejo contable a través de la técnica de provisiones. En este caso el principio de prudencia, así como el del devengo, imponen su registro.

Deben también ser tratadas como contingencias las provisiones no cuantificables.

Los hechos remotos no son tratados como contingencias contables y, por ello, no deben tener reflejo contable.

A las contingencias que puedan generar ingresos futuros se les aplica el principio de prudencia, es decir, no deben reconocerse hasta que no se realicen.

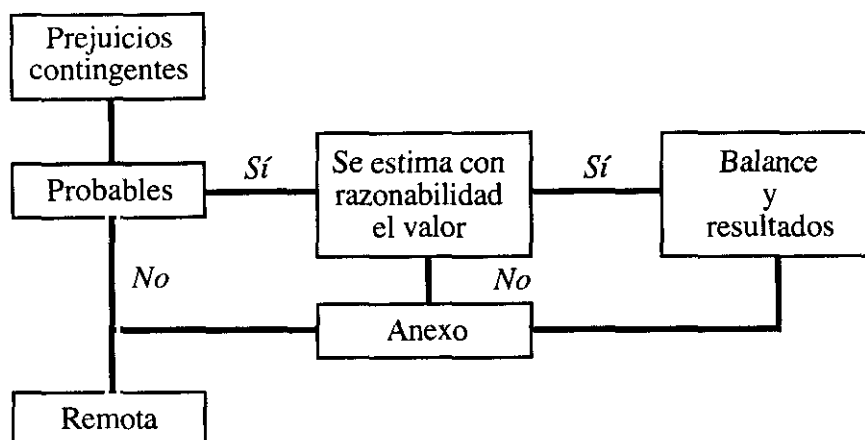
De cualquier modo, el principio general que habrá que observar en la contabilización de las contingencias es el siguiente:<sup>225</sup>

«El reflejo de las contingencias y sus posibles efectos en el patrimonio y en los resultados debe realizarse en la memoria, excepto cuando de la contingencia se derive una pérdida altamente probable, en cuyo caso se dotará la oportuna provisión».

---

<sup>225</sup>AECA, (1996), *Principios contables*, Madrid, p. 279.

Esto es lo que, en síntesis, se refleja en el cuadro siguiente<sup>226</sup>:



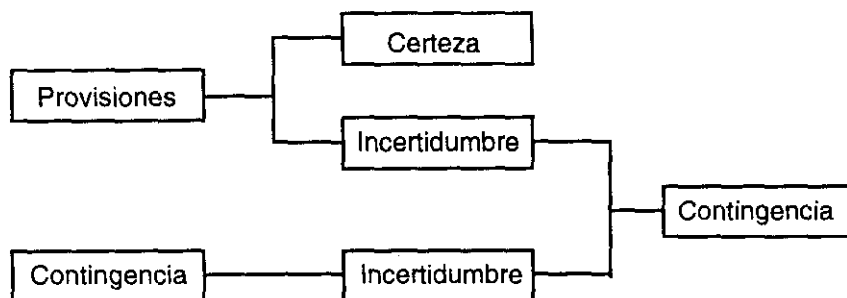
Según lo expuesto anteriormente, verificamos que existe una zona de superposición entre las provisiones y las contingencias frente al hecho de que las circunstancias que se dan para la aparición de ambas tengan subyacente un cierto grado de subjetivismo. Todo ello conducirá a la búsqueda de un tratamiento contable más adecuado. Inclusivamente, un hecho inicial puede presentar contornos de contingencia y, con el paso del tiempo, a medida que se van materializando las condiciones que le son inherentes, puede dar lugar a una provisión. La distinción entre estas dos figuras contables<sup>227</sup> «estriba en el grado de mayor o menor certeza con que pueda presentarse un hecho».

<sup>226</sup>Laínez Gadea, J. A., (1993), *Comparabilidad internacional de la información financiera*. Madrid. ICAC, p. 609.

<sup>227</sup>AECA, (1996), *Principios contables*, Madrid, p. 277.



La sobreposición, antes mencionada, puede ser identificada en los siguientes cuadros<sup>228</sup>:



A su vez, el encuadramiento de provisiones y contingencias en el pasivo puede estructurarse de acuerdo con el esquema siguiente:

Pasivo	Situaciones de certeza	Pasivo cierto	
		Pasivo estimado	Provisiones
	Situaciones de incertidumbre	Pasivo probable	Provisiones
		Pasivo remoto	Contingencia

En términos normativos, el análisis de los hechos futuros<sup>229</sup>, «suscita una problemática novedosa en la doctrina existente actualmente en la comunidad contable internacional, al existir un vacío parcial en su tratamiento».

De hecho, la IV Directiva de la Unión Europea, hace pocas referencias a la problemática del registro y valoración de los hechos futuros.

El artículo 46º que se refiere al contenido del informe de gestión establece que éste debe contener, por lo menos, una exposición fiel acerca de la evolución de los negocios y de la

<sup>228</sup> Adaptado de Moneva Abadía, J. M., (1990), artículo citado, p. 64.

<sup>229</sup> Castillo, M. P. P., (1996), artículo citado, p. 244.

situación de la sociedad. En los apartados a) y b) del nº 2 del artículo citado, se dice que los acontecimientos importantes verificados después del cierre del ejercicio, así como la evolución previsible de la sociedad, deben quedar constatados en el informe de gestión.

A su vez, los artículos 43º y 44º, que definen el contenido del anexo, tampoco hacen cualquier referencia a los hechos posteriores ocurridos después del cierre de cuentas.

En la legislación belga, griega, holandesa, italiana, luxemburguesa y portuguesa, no se hace referencias a la forma de tratamiento contable de los hechos posteriores<sup>230</sup> al cierre de cuentas. Sí se encuentra tratado en la legislación de Alemania, Dinamarca, España, Francia, Irlanda, Reino Unido.

Sin embargo, las legislaciones contables de los países que incorporan la problemática de los hechos posteriores al cierre de cuentas, no presentan uniformidad de tratamiento, aunque en todas esté subyacente la NIC 10.

En efecto, Alemania y Dinamarca proponen que los factores posteriores a la fecha de elaboración del balance, y que puedan afectarlo, se reflejen en él, mientras que otro tipo de acontecimientos posteriores deben ser incluidos en el informe de gestión.

La legislación francesa recomienda que todos los hechos relevantes que indicien la existencia de riesgos o pérdidas y que tengan reflejo posteriormente al cierre de cuentas, pero que sean anteriores a la divulgación del informe de la administración, deben ser divulgados en el anexo y en el informe de gestión. A pesar de ello, si las condiciones en que asientan los riesgos o los perjuicios existían ya antes de la elaboración del balance y del estado de resultados, debe procederse a su ajuste en los estados financieros.

El Reino Unido e Irlanda tienen procedimientos idénticos en relación con la problemática contable de los acontecimientos

---

<sup>230</sup>Amat, O. y Blake, J., (1996), *Contabilidad europea*. Madrid. AECA, pp. 132, 159, 177, 192, 210, 226, 269, 283 y 300.

posteriores al cierre. La normativa de estos países tiene subyacente la SSAP nº 17 —contabilidad de los acontecimientos posteriores al cierre— y hacen distinción entre acontecimientos ajustables y no ajustables. Amat refiere que<sup>231</sup> «en la práctica, hay una mayor tendencia a tratar los acontecimientos posteriores como ajustables en el Reino Unido que en muchos otros países».

España es, en nuestra opinión, el país con una normativa más rica en esta materia. En efecto, la norma nº 19 del Anexo al Balance<sup>232</sup> se manifiesta a favor de la divulgación de información relacionada con acontecimientos posteriores al cierre de cuentas, con la convicción de que esa información es útil no sólo para el usuario de la información, sino también para una correcta aplicación del principio de empresa en funcionamiento.

En efecto, el Plan General de Contabilidad aboga por:

Información complementaria sobre hechos acaecidos con posterioridad al cierre que no afecten a las cuentas anuales a dicha fecha, pero cuyo conocimiento sea útil para el usuario de los estados financieros.

Información complementaria sobre hechos acaecidos con posterioridad al cierre de cuentas que afecten a la aplicación del principio de empresa en funcionamiento.

Este plan tiene subyacente la filosofía anglosajona sobre los acontecimientos posteriores. Los que tienen origen en el ejercicio y afectan negativamente a las cuentas de los estados financieros deben tener reflejo inmediato en los Balances y con información complementaria en el Anexo. Los acontecimientos que no dan lugar a ajustes en los estados financieros deben ser divulgados en el Anexo.

Para la AECA<sup>233</sup> existen tres tipos de acontecimientos posteriores al cierre de cuentas:

---

<sup>231</sup> Amat, O. y Blake, J., (1996), *Contabilidad europea*. Madrid. AECA, p. 300.

<sup>232</sup> Laínez Gadea, J. A., (1993) *Comparabilidad internacional de la información financiera*. Madrid. OCAC, p. 613.

<sup>233</sup> AECA, (1996), *Principios contables*. Madrid, p. 281.

Acontecimientos que proporcionen informaciones adicionales referidas a circunstancias inexistentes al cierre de cuentas, pero cuya información no estaba disponible en aquella fecha. En este caso, la información adicional obtenida posibilita un ajuste de los estados financieros. Por ejemplo, la quiebra de un cliente, después de cerradas las cuentas, debe generar ajustes en las provisiones.

Acontecimientos subsecuentes al cierre que facultan informaciones adicionales a las que ya existían al cierre de cuentas, y que no implican ajustes en los valores calculados en el cierre. En este caso, estamos, pues, en presencia de contingencias.

Acontecimientos referidos a inversiones y cuentas de financiación existentes en el día de cierre, que aparecen posteriormente a éste, pero que debido a su significación deben ser transmitidos a la comunidad empresarial. La compra de otra empresa o la destrucción de las instalaciones de una unidad económica deben ser conocidas por los usuarios de la información financiera, a pesar de que no presenten relación con las circunstancias inherentes al cierre de cuentas.

Por ello, siempre que se alteren los presupuestos inherentes a la elaboración de los estados financieros, generados por acontecimientos significativos ocurridos entre la fecha a que se refieren los estados financieros y su aprobación, deben ser objeto de registro o divulgación en el balance, en los estados de resultados o en el anexo.

En el mismo sentido se pronuncian el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas de España —ICAC—, así como el Registro de Economistas Auditores de España —REA. Existe, pues, entre estos organismos una coincidencia en el análisis de esta problemática, definiéndose la siguiente tipología de hechos<sup>234</sup>:

---

<sup>234</sup>Castillo, M. P. P., (1996), «Hechos futuros. Un estudio de su registro y valoración contable», *Técnica Contable*, Madrid, p. 243.

Hechos que proporcionan una información adicional referente a condiciones que ya existían al cierre de cuentas. En esta situación, estos hechos pueden colidir con las estimaciones de los administradores ya reflejadas en los estados financieros, y, por eso, pueden generar su modificación.

Hechos que proporcionan informaciones que no existían al cierre y que no implican una modificación de las cuentas, pero que, por su importancia, deben ser comunicadas a los usuarios para evitar interpretaciones erróneas o incompletas de las mismas.

Es, pues, el objetivo de la imagen fiel el que orienta la problemática de la incertidumbre relacionada con los acontecimientos posteriores al cierre de cuentas.

#### *6.2.2. Auditoría de las provisiones y de las contingencias.*

El trabajo de auditoría en el terreno de las provisiones tiene como objetivo verificar si se cumplen, entre otros, el principio de prudencia contable y el de uniformidad. Dichos principios engloban tres aspectos fundamentales:<sup>235</sup>

Fueron creadas las provisiones necesarias para que se cumpla el principio de prudencia.

Los saldos de las diversas provisiones existentes están estimados adecuadamente y reflejan todas las situaciones que deben ser objeto de provisión.

Están divulgados en el anexo los detalles necesarios para que queden claras las cuentas de provisiones para activos y pasivos.

---

<sup>235</sup>Baptista da Costa, C. B., (1995), *Auditoria Financeira - Teoria e Prática*. Lisboa. Ed. Rei dos Livros. 5ª ed., p. 350.

La observación del principio de uniformidad se traduce en el análisis de los criterios adoptados para la constitución de provisiones y de su mantenimiento a la largo de los ejercicios económicos.

El problema básico que el auditor enfrenta en esta área es que<sup>236</sup> «en la mayoría de las situaciones los hechos que generan la necesidad de dotar provisiones, por su propia naturaleza, no se encuentran reflejados contablemente, no siendo totalmente fiable el sistema de control interno de la empresa relativo a los mismos».

En ausencia de un adecuado sistema de control interno<sup>237</sup>, y antes de realizar procedimientos sustantivos, el auditor deberá conocer con profundidad el negocio del cliente y, así, detectar los riesgos inherentes y analizar las diferentes áreas de la empresa donde puedan producirse situaciones que generen incertidumbres que puedan ser incluidas en el concepto de provisión.

En el proceso de planificación de auditoría relativo a esta área, existe la necesidad de efectuar previamente una evaluación de la probabilidad de que existan situaciones pasibles de estar cubiertas por las siguientes provisiones:

*Provisiones para créditos de cobro dudoso.*

*Provisiones para depreciación de existencias.*

*Provisiones para pensiones y obligaciones similares.*

*Provisiones para impuestos.*

*Provisiones para responsabilidades diversas.*

*Provisiones para reparaciones extraordinarias.*

*Provisiones para fondos de reversión.*

*Provisiones para garantías posventas.*

*Provisiones para indemnizaciones por obras.*

Los procedimientos de auditoría relativos a esta área están, como en todas las áreas de auditoría, relacionados con la fiabilidad

---

<sup>236</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *Teoría y práctica de la auditoría*. Madrid. Ciencias de la Dirección, p. 282.

<sup>237</sup>Un cuestionario de control interno y para esta área puede ser visto en Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *op. cit.*, pp. 299-300.

del control interno y su carácter operativo. Y, además<sup>238</sup>, «el auditor deberá diseñar pruebas de cumplimiento destinadas a describir cómo se aplican los controles necesarios y a proporcionar evidencia del registro de las transacciones y preparar las actuaciones necesarias para confirmar situaciones que por su naturaleza son difícilmente detectables por dicho control interno dependiendo fundamentalmente de estimaciones y juicios de marcado carácter profesional».

Los procedimientos de auditoría aplicados en esta área<sup>239</sup> deben tener en cuenta los riesgos y las dificultades de cuantificación, por lo que<sup>240</sup> «la evidencia disponible para apoyar las estimaciones contables suele ser más difícil de obtener y menos concluyente que la relativa a otras partidas de los estados financieros».

Si, en la evaluación de la razonabilidad de una estimación, el auditor tiene dificultades de cuantificación, cuando analizamos la problemática de las contingencias, la incertidumbre es todavía mayor.

La Norma de Auditoría nº 17 de la Fédération des Experts Comptables Européens (FEE) trata exclusivamente sobre los procedimientos de auditoría referentes a las contingencias. Su objetivo es dar un cuadro de orientación a los auditores relativo al complejo examen de las contingencias contables. En efecto, la norma subraya la necesidad de que el auditor tenga la seguridad de que al cierre de cuentas todas las contingencias de importancia significativa han sido evaluadas y objeto de adecuado tratamiento contable, o de que se encuentran convenientemente divulgadas en los estados financieros.

La norma define las contingencias de la forma atrás referida, destacando que<sup>241</sup> «la preparación de los estados financieros requiere

---

<sup>238</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *op. cit.*, p. 300.

<sup>239</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *op. cit.*, pp. 301-306.

<sup>240</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *op. cit.*, pp. 301-303.

<sup>241</sup>Jiménez, V. B., (1985), «Procedimientos de auditoría relativos a contingencias», *R.T.C.J.E.*, nº 11, Madrid, p. 71. (Traducción española de la norma).

inevitablemente incertidumbre pero no todas pueden considerarse como contingencias. El mero hecho de que se requiera una estimación no significa por sí mismo que tales partidas constituyan contingencias. Por ejemplo, la estimación de la vida útil de un activo fijo».

La norma establece también, como ya lo hemos hecho, la diferencia entre provisión y contingencia, y aconseja a los auditores en la planificación de su trabajo de auditoría que evalúen, en primer lugar, la probabilidad de la existencia de contingencias, antes de realizar los procedimientos sustantivos de auditoría.

Así, la norma, en su apartado 3º, recomienda el análisis de las siguientes áreas capaces de generar, potencialmente, contingencias futuras:

**Exportaciones.** En este caso podremos estar en presencia de contingencias provocadas bien por el descuento de letras de cambio que titulan las ventas, bien por el descuento de remesas de exportación que la empresa tendrá que cumplir cuando el cliente no haya satisfecho el pago de la factura.

**Garantías.** Las contingencias pueden proceder de avales prestados a filiales o a terceros en el momento de la concesión de préstamos bancarios en que son beneficiados.

**Ventas.** Analizar las garantías relacionadas con los servicios de posventa.

**Factoring.** Verificar las condiciones relacionadas con la cedencia de créditos a este tipo de empresas.

**Negocio.** Determinar si el negocio de la empresa propicia el lanzamiento de acciones jurídicas contra ella.

**Situación fiscal.** Juzgar si la contabilidad refleja de forma transparente en términos de base imponible la situación fiscal de la empresa, o si puede ser puesta en causa, generando, por ello, la aplicación de métodos indiciarios en la determinación de la base imponible.



**Subsidios.** Analizar si la empresa recibió subsidios que, eventualmente, tenga que devolver, en el caso de que no cumpla ciertas condiciones contractuales.

Las situaciones descritas, de una forma general, pueden ser detectadas por un sistema de control interno, cuando se deriven de operaciones normales del negocio. Sin embargo, situaciones de litigio pueden no ser detectadas por el sistema de control interno. Por ello, el apartado 5º, señala dos tipos de procedimientos de auditoría:

**Procedimientos generales de auditoría.** En este tipo de procedimiento el auditor solicita a la administración un resumen de las contingencias detectadas así como su evaluación y el resultado probable de las contingencias.

Después, el auditor determina su razonabilidad y uniformidad comparándolo con las contingencias de los periodos precedentes. El desenlace de las contingencias anteriores ayudará al auditor a formarse un juicio sobre esta problemática.

**Procedimientos específicos de auditoría.** En este tipo de procedimiento se realizan exámenes sustantivos relacionados con las áreas en que exista la posibilidad de contingencias. Habrá, pues, que someter a examen:

Las actas de los órganos sociales que aprobaron los contratos significativos, acuerdos y garantías prestadas. Las cláusulas contractuales que impliquen penalizaciones y las condiciones en que las mismas tienen que ser prestadas serán juzgadas por el auditor.

Analizar las confirmaciones de los saldos de los bancos, así como de otras informaciones bancarias capaces de dar lugar a contingencias.

Revisión de todos los contratos significativos formalizados durante el periodo objeto de auditoría.

Análisis de la situación fiscal y determinación del grado de aceptación de los impuestos netos pagados por la

empresa. Es deseable la obtención de una declaración de los responsables por el área fiscal.

Obtención de una declaración de los abogados de la empresa que asegure la inexistencia de materias jurídicas que puedan provocar contingencias adicionales a la empresa.

Análisis de los registros oficiales de los activos de la empresa (terrenos, edificios, vehículos, etc.) y verificar si existen o no gravámenes sobre la propiedad de la empresa.

Analizar los contratos de concesión de incentivos financieros y verificar el cumplimiento de las condiciones de los acuerdos.

Obtención de confirmación por parte de los directores de la empresa.

Examen de la evaluación que la dirección hace acerca del resultado probable de las contingencias.

Asegurar que los estados financieros reflejen el tratamiento contable adecuado con respecto a las contingencias.

Después de utilizados estos procedimientos, el auditor está en condiciones de saber si los objetivos de auditoría de esta área fueron conseguidos y, en seguida, ha de reflejar su opinión en el informe de auditoría.

### *6.2.3. Los hechos posteriores al cierre de cuentas: principios subyacentes y contabilización.*

También<sup>242</sup> «se han de incorporar a las cuentas anuales las consecuencias de aquellos hechos acaecidos después del cierre que

---

<sup>242</sup>Torre, J. C., (1993), «La auditoría contable de los hechos posteriores», *Revista Técnica del Instituto de Auditores- Censores Jurados de Cuentas de España*, 3ª época, nº 3, Madrid, p. 18.

modifiquen o completen dichas cuentas», hechos que pueden ser clasificados como:<sup>243</sup>

Hechos posteriores ajustables.

Hechos posteriores no ajustables.

Hechos ajustables según la normativa legal.

Operaciones de maquillaje (*window dressings*).

Los hechos posteriores ajustables pueden revestir la forma de hechos posteriores positivos o negativos. El registro y presentación contable de los hechos posteriores positivos, si se tiene en cuenta el principio contable de prudencia, no son objeto de contabilización, ni de divulgación en el anexo al balance o en el estado de resultados. En lo que se refiere a su inclusión o no en el Informe de Gestión, el apartado 7º de la NIC 10 establece que:

«Las estimaciones de los acontecimientos y de los efectos financieros de las contingencias son determinados por la opinión de la gerencia. Dicha opinión se basa en la consideración de las informaciones disponibles hasta la fecha en que los estados financieros fueron autorizados para publicación e incluirá una revisión de los acontecimientos ocurridos después de la fecha de cierre del balance, complementada por la experiencia en operaciones semejantes, en algunos casos, por ejemplo, informes de peritos independientes».

El registro y presentación contable de los hechos posteriores negativos, tiene, igualmente, como cuadro de referencia el principio de prudencia y el principio del devengo que imponen el reconocimiento de estos hechos en los estados financieros de referencia.

---

<sup>243</sup>Torre, J. C., (1993), «Auditoría contable de los hechos posteriores», *Revista Técnica del Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España*, 3ª época, nº 3, p. 19 y ss.

En efecto, la NIC 10<sup>244</sup> define el criterio del grado de conocimiento de las situaciones, estableciendo tres categorías de acontecimientos:

- A) **Probable.** Se asocia a este tipo de acontecimientos una probabilidad muy grande de que ocurran.
- B) **Razonablemente posible.** Se asocia a este tipo de acontecimientos una probabilidad intermedia de que ocurran.
- C) **Remota.** Se asocia a este tipo de acontecimientos una probabilidad muy reducida de que ocurran.

Relacionando el grado de probabilidad de que el hecho ocurra, el grado de posibilidad de estimación cuantitativa y las normas contables subyacentes al tratamiento contable de los hechos posteriores al cierre, podemos obtener los siguientes cuadros resumen:<sup>245</sup>

Hechos posteriores positivos		
Grado de probabilidad de que el hecho ocurra		CONTABILIZACIÓN
CIERTO		Ajustes en los estados financieros
INCIERTO	Probable	No reconocidos en las cuentas anuales
	Posible	No reconocidos en las cuentas anuales
	Remoto	No reconocidos en las cuentas anuales

Hechos posteriores negativos		
Grado de probabilidad de que ocurra el hecho	Grado de posibilidad de cuantificar la estimación	Contabilización y divulgación
CIERTO		Balance y estado de resultados
INCERTO	De estimación razonable	Anexo
	Sin estimación razonable	Balance y estado de resultados
	De estimación razonable	Anexo
	Sin estimación razonable	Anexo
	De estimación razonable	Anexo
	Sin estimación razonable	No información
INCERTO	De estimación razonable	No información
	Sin estimación razonable	No información

<sup>244</sup>Epstein, B. J. y Mizza, A. A., (1997), IAS 97. New York. John Wiley & Sons, Inc., p. 373.

<sup>245</sup>Adaptado de Torre, J. C., (1993), *op. cit.*, p. 20.

Los hechos posteriores no ajustables que no interfieren con las condiciones existentes al cierre de cuentas necesitan ser evaluados según el principio de importancia relativa<sup>246</sup>. Si la evaluación efectuada les atribuye importancia, se hace indispensable informar a los accionistas.

Sin embargo, el medio de comunicación de estos hechos no es el mismo en las normas anglosajonas que en la normativa europea. En las primeras se privilegia el Anexo que es parte integrante de la información financiera que se suministra a los accionistas. La normativa europea señala el Informe de Gestión como el medio más adecuado de hacer su divulgación. A pesar de que el medio de transmisión es diferente, existe acuerdo sobre la necesidad de divulgación de los acontecimientos posteriores al cierre de cuentas.

Analizando, ahora, los hechos posteriores ajustables teniendo como ejemplo las exigencias derivadas de normativas legales o acuerdos adoptados<sup>247</sup>, se considera necesario su reflejo en las cuentas anuales del periodo precedente.

En cuanto a las operaciones tipo *window dressings*, es decir, operaciones de maquillaje de los estados financieros, cuyo objetivo es alterar la estructura del balance con la finalidad de obtener indicadores financieros más adecuados, deben ser tratadas como los hechos posteriores no ajustables y ser, por ello, explicadas en el anexo.

El registro de los hechos posteriores ajustables coloca algunas cuestiones relacionadas con el llamado principio del registro que impone el registro de los hechos económicos en el mismo momento en que nacen los derechos y obligaciones que le están subyacentes.

---

<sup>246</sup>Por ejemplo: cambio de propiedad de la empresa, necesidad de registros significativos o inmovilizado, pérdidas de existencias, etc.

<sup>247</sup>Se encuentran encuadrados aquí los siguientes acontecimientos posteriores: propuestas de aplicación de resultados, afectación de reservas, efectos de las alteraciones de las leyes fiscales, dividendos a recibir por empresas filiales, etc.

Conociéndose los hechos en análisis con fecha posterior al cierre de los estados financieros, el registro de un hecho posterior ajustable coloca naturalmente más problemas que el de los no ajustables. En relación con el primer caso<sup>248</sup>, «pueden presentarse dos situaciones: a) si los registros contables aún no están "cerrados" y los libros no se diligenciaron en el Registro Mercantil, puede analizarse el apunte de ajuste correspondiente al "hecho posterior"; b) Mayor dificultad se presenta si los libros se cerraron e, incluso, si se diligenciaron. En este caso, caben dos soluciones: bien registrar los apuntes de ajustes necesarios y estados contables definitivos y reformulados en otro juego de libros para su posterior diligenciación (que pudiera efectuarse fuera del plazo por motivos justificados), o bien registrar el "hecho posterior" en el libro diario del ejercicio siguiente haciendo referencia expresa a la naturaleza y temporalidad del hecho».

En lo que se refiere a los factores posteriores no ajustables, éstos sólo serán reflejados en las cuentas en el anexo.

El principio de imagen fiel está, como hemos visto, presente en la forma de tratamiento contable de esta problemática. Existe la necesidad de reflejar en los estados financieros o en el anexo todos los acontecimientos que, a pesar de ocurridos en la fase siguiente al cierre de cuentas, tienen una incidencia significativa en la construcción de la imagen fiel.

En relación con los acontecimientos que dan origen a ajustes en los estados financieros, el propio principio de prudencia, acompañado del principio de registro de las operaciones, aboga por su inclusión en los estados financieros. El propio principio de la empresa en funcionamiento tiene también una gran importancia en este campo. En efecto, plasmando este principio la solidaridad de ejercicios<sup>249</sup>, el hecho de que ocurran determinados acontecimientos

---

<sup>248</sup>Torre, J. C., (1993), *op. cit.*, p. 21.

<sup>249</sup>AECA, (1996), *Principios contables*, Madrid, p. 282.

posteriores al cierre «puede aconsejar la modificación global de los criterios bajo los que se han confeccionado».

Teniendo por base estos principios, la AECA<sup>250</sup> propone las siguientes reglas de contabilización:

Contabilización de los ajustes inherentes y su divulgación en el anexo. Esta reflexión contable debe ser hecha cuando estamos en presencia de acontecimientos que proporcionen informaciones adicionales referidas a circunstancias existentes al cierre de cuentas, pero cuya información no estaba disponible al cierre.

Contabilización como contingencia. En este caso, los acontecimientos subsecuentes al cierre de cuentas suministran informaciones adicionales a las que ya existían en esa fecha, aunque no impliquen ajustes en los valores del balance calculados al cierre de cuentas. Estamos en presencia de las contingencias.

Información adecuada en el anexo. Cuando los dos puntos anteriores son difíciles de cuantificar, esta situación no implica su exclusión de los estados financieros, pero impone su divulgación en el anexo.

Saneamiento de cuentas en los estados financieros. Cuando los hechos ya descritos anteriormente afectan de forma grave a la continuidad de la empresa, deben las cuentas del activo ser convenientemente ajustadas.

Información en el informe de gestión. Esta información se refiere a situaciones que determinen alteraciones significativas en las cuentas del balance y en la marcha de los negocios de una empresa ocurridas después del cierre de cuentas y que no estaban en relación con las circunstancias existentes al cierre. Por otro lado, debe, también, ser dada información en el informe de gestión cuando surgen hechos que afecten a la aplicación del principio de empresa en funcionamiento.

---

<sup>250</sup>AECA, (1996), *Principios contables*, Madrid, p. 282.

#### 6.2.4. Auditoría de los hechos posteriores.

Vamos a reportarnos ahora a la auditoría de hechos posteriores al cierre de cuentas. El límite temporal, en que estos hechos pueden ocurrir, se ilustra en el siguiente cuadro:<sup>251</sup>

Periodo durante el cual los acontecimientos subsecuentes pueden ocurrir			
Fin del año fiscal	Comienzo del trabajo de campo	Fin del trabajo de campo	Entrega del informe
Cierre de libros y de registros	Procedimientos de auditoría		Preparación del informe
Periodo subsecuente			
Los acontecimientos subsecuentes pueden ocurrir en este periodo			

La responsabilidad del auditor en relación con los estados financieros auditados se extiende más allá de la fecha de balance. De hecho, la SAS n° 1 (*Codifications of Statements on Auditing Standards*), la AU 56 (*subsequent events*) establece que el auditor tiene, igualmente, responsabilidades por los acontecimientos y transacciones que tengan un efecto material en los estados financieros, aunque hayan ocurrido después del cierre del balance, pero con fecha anterior a la emisión del informe. Luego, el auditor no es responsable por acontecimientos subsecuentes que ocurran entre el fin del trabajo de campo y la elaboración del informe del auditor<sup>252</sup>. Es posible, pues, hacer una relación de las siguientes situaciones:

Factores posteriores ocurridos antes de la emisión del informe de auditoría.

Factores posteriores ocurridos después de la emisión del informe de auditoría y antes de su entrega.

<sup>251</sup>Taylor, D. H. y Glezen, G. W., (1994), *Auditing - Integrated Concepts and Procedures*. New York. John Wiley & Sons, Inc. 6ª ed., p. 809.

<sup>252</sup>Boynton, W. C. y Kell, W. G., (1996), *Modern Auditing*. New York. John Wiley & Sons, Inc. 6ª ed., p. 719.



Factores posteriores ocurridos después de la entrega del informe de auditoría y antes de su publicación.

Factores posteriores ocurridos después de la publicación de las cuentas anuales y del informe de auditoría.

La detección de las situaciones arriba mencionadas constituye uno de los objetivos básicos del área de las provisiones, contingencias y hechos posteriores. En efecto, Sánchez Fernández de Valderrama señala que<sup>253</sup> «el objetivo básico en esta área es obtener evidencia sobre si los saldos de las cuentas representativas de los elementos son legítimos y razonables, corresponden a riesgos potenciales, están debidamente clasificados y valorados y su representación contable se ha efectuado de acuerdo con las normas legales y los principios de contabilidad generalmente aceptados».

A su vez, los procedimientos generales de auditoría para los hechos posteriores se basan en los análisis siguientes:<sup>254</sup>

Revisión complementaria en el ejercicio posterior de operaciones originadas en el ejercicio precedente, como el examen de la evolución de las estimaciones, cobro de créditos, realización de existencias con relación a precios de inventario.

Revisión simplificada o limitada del ejercicio siguiente en busca de fluctuaciones anormales derivadas de hechos significativamente diferentes y no esperados, teniendo como base comparaciones contables y estadísticas.

Revisión especial, en el periodo posterior, con el objetivo de detectar operaciones no contabilizadas.

La revisión complementaria, simplificada y especial se destina a analizar los siguientes aspectos:<sup>255</sup>

---

<sup>253</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *Teoría y práctica de la auditoría*. Vol. II. Madrid. Ciencias de la Dirección, p. 295.

<sup>254</sup>Torre, J. C., (1993), *op. cit.*, pp. 24-25.

<sup>255</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *Teoría y práctica de la auditoría*. Vol. II. Madrid. Ciencias de la Dirección, p. 295.

Si existe un sistema de control interno y de reconocimiento contable de estas cuentas en que se defina a los responsables por el cálculo, autorización y control de las provisiones.

Si las situaciones de incertidumbre susceptibles de registro mediante provisiones se contabilizaron adecuadamente en conformidad con los principios y criterios de contabilidad generalmente aceptados y que las dotaciones para provisiones no fueron excesivas ni insuficientes.

Si las provisiones están clasificadas adecuadamente en el balance.

Comprobar acontecimientos y hechos posteriores al cierre de cuentas y el impacto que pueden tener en la situación financiera y continuidad del negocio.

Comprobar si las situaciones inciertas y los compromisos importantes están descritos adecuadamente en el anexo de las cuentas anuales.

Los procedimientos de auditoría atrás descritos se destinan a identificar los acontecimientos subsecuentes ocurridos antes de la emisión del informe de auditoría. Sin embargo, la fecha de emisión de este informe tiene una gran importancia, pues es la fecha a partir de la cual termina la responsabilidad del auditor para investigar e informar.

De hecho<sup>256</sup>, «la fecha del informe de auditoría supone un cambio en el tipo de responsabilidad para el auditor. Antes de la fecha del informe, el auditor tiene la responsabilidad de descubrir e informar de cualquier hecho posterior (responsabilidad activa); entre la fecha del informe y la de su entrega al cliente, el auditor sólo es responsable de informar sobre los hechos posteriores de que tenga conocimiento (responsabilidad pasiva)».

Según el punto 4 de la Norma Internacional de Auditores nº 21, el auditor debe fechar y firmar el informe en la fecha en que completa su examen, el cual incluye la ejecución de procedimientos

---

<sup>256</sup>Torre, J. C., (1993), *op. cit.*, p. 26.

relativos a los acontecimientos que ocurran hasta la fecha del mismo. Es decir, los procedimientos para identificar los acontecimientos subsecuentes deben ser ejecutados tan cerca cuanto posible de la fecha del informe del auditor.

No teniendo, por lo tanto, el auditor responsabilidad posterior a la fecha de su informe, cabe a la administración de la empresa la responsabilidad de informar al auditor sobre cualquier acontecimiento que pueda afectar a los estados financieros. En el caso de que la administración informe al auditor de situaciones capaces de modificar las cuentas anuales, éste realizará pruebas complementarias para estudiar el acontecimiento posterior. Como consecuencia de ello, emitirá un nuevo informe, con fecha posterior al ya emitido, refiriéndose, exclusivamente, a los efectos de los acontecimientos posteriores. Si, a pesar de ello, en vez de emplear procedimientos precisos para la investigación del acontecimiento posterior, aplica procedimientos generales para el tratamiento de los hechos posteriores, podrá optar por la emisión de un nuevo informe, que sustituya al anterior, cuya fecha coincidiría con la conclusión de los procedimientos generales.

Los acontecimientos posteriores ocurridos después de la entrega del informe de auditoría, pero antes de su publicación, no se encuentran normalizados en las normas técnicas españolas<sup>257</sup>, ni en las normas técnicas portuguesas. Sin embargo, la Norma Internacional de Auditoría nº 21, en el punto 15, aclara que:

*«Si, después de haber sido emitidos los estados financieros, el auditor tiene conocimiento de un hecho que afecta con relevancia material a los estados financieros sobre los cuales previamente había informado y que existía y no era de su conocimiento en la fecha del informe, éste debe discutir el asunto con la administración. Ésta puede decidir que los estados financieros deben ser revistos, lo cual llevará al auditor a ejecutar los procedimientos necesarios en esas circunstancias y a emitir un nuevo informe sobre los estados financieros revistos. Si la administración no decide que se elaboren nuevos estados financieros, el auditor notificará a la entidad informándola de que irá a actuar con la finalidad de evitar que en el*

---

<sup>257</sup>(1992), *Normas técnicas sobre hechos posteriores*, BOICAC, nº 11, ICAC, Madrid.

*futuro se confíe en su informe. Otra técnica que podrá ser utilizada es la introducción en el anexo de una información específica sobre "información no auditada", hecho que perturba siempre a los usuarios de la información financiera y que, por ello mismo, deberá ser evitado».*

En lo que se refiere a la situación de que ocurran hechos posteriores después de la publicación de las cuentas anuales y de los informes de auditoría, hay que decir que es un problema que la legislación portuguesa y española no considera, por lo que, supletoriamente, tendremos que aplicar la normativa internacional.

Cuando el auditor tenga conocimiento de acontecimientos posteriores que modificarían su informe, si de ellos tuviese conocimiento antes de su emisión y si los dichos acontecimientos posteriores alterasen significativamente las cuentas anuales publicadas induciendo a error a los usuarios de la información financiera, deberá discutir el asunto con la dirección de la entidad y aplicar los procedimientos de auditoría necesarios a las circunstancias para aquilatar las implicaciones del hecho posterior. En esta situación, el auditor aplicará procedimientos análogos a los indicados en el punto anterior. De acuerdo con el punto 18 de la NIC 21 «puede no ser necesario pasar revista a los estados financieros acompañados del informe del auditor, cuando sea inminente la emisión de estados financieros para un periodo posterior, en el caso de que la gerencia concuerde con que será dada divulgación apropiada en tales estados».

El área de las provisiones, contingencias y hechos posteriores al cierre del balance es bastante crítica y exige mucha experiencia, agilidad y sutileza por parte del auditor ante este cuadro de incertidumbre. Dada la constante mutación del mundo actual, verificamos que la empresa sobrevive rodeada de contingencias. Las contingencias activas y pasivas son, pues, inherentes a la existencia misma de la empresa. Ésta en sí misma es también una contingencia, aunque esté basada en el contestado principio de la continuidad de operaciones.

### **6.3. La 27ª Norma Internacional de Auditoría: "El examen de la información financiera prospectiva".**

#### *6.3.1. La importancia creciente de la información financiera prospectiva.*

La información financiera prospectiva no conoció un desarrollo acentuado en los años 60, momento en que las condiciones económicas y políticas eran relativamente estables. En contrapartida, en el contexto de turbulencia iniciado en los años 70 y que se ha prolongado hasta hoy, la demanda de este tipo de información ha venido ganando importancia, reconocida universalmente.

Según Makridakis<sup>258</sup>, la ironía de esta situación se relaciona con el hecho de que, cuando la información financiera prospectiva puede ser completamente exacta, su demanda es limitada y pocos elogian su éxito. Por otro lado, en coyunturas inestables, en que este tipo de información tiene todas las probabilidades de ser inexacta, todos comprenden su inexactitud y entienden su necesidad.

La contabilidad financiera poco se ha ocupado de la información financiera previsional y de la necesidad de publicar este tipo de información. A pesar de ello, la contabilidad de gestión exige que la información previsional sea incorporada en los presupuestos como un instrumento de gestión que hay que considerar en la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.

La publicación para el exterior de la información financiera prospectiva generada en la empresa que tiene como base la estrategia definida por la administración no es unánimemente reconocida. Zardoya<sup>259</sup> da la explicación siguiente:

---

<sup>258</sup>Makridakis, S. y Wheelwright, S. C., (1987), *The Handbook of Forecasting*. New York. John Wiley & Sons, p. 4.

<sup>259</sup>Zardoya, A. I., (1993), *Estados contables previsionales*, incluido en Larraz, L. G., *Los estados financieros complementarios*. Madrid. Ed. Pirámide, p. 412.

*«La razón de esta ausencia es obvia, está basada en la incertidumbre de los pronósticos y en las posibles responsabilidades en las que puede incurrir la empresa al publicar una información que no llegue a cumplirse, además del propio carácter confidencial que puede tener alguna parte de la información previsional. Todo ello hace que esta información no se incluya entre los cometidos planteados para la contabilidad financiera».*

A pesar de ello, la información financiera prospectiva es un área que está ganando clara importancia en los últimos años, porque se trata de un complemento importante de los estados financieros convencionales y, simultáneamente, por la necesidad creciente sentida por los inversores y usuarios de la información de disponer de una mayor y mejor información financiera. Los estados financieros históricos representan una síntesis de las transacciones y conocimientos que ya tuvieron lugar en el pasado y, por ello, no sirven de gran ayuda a los usuarios en la toma de decisiones. Se presiona por este motivo a los operadores económicos para que informen al mercado sobre el futuro de la empresa. De forma análoga a la información financiera histórica, este tipo de información es también responsabilidad de la administración por lo que<sup>260</sup> «el mismo conflicto de intereses que envuelve al auditor en el análisis de los estados financieros históricos es gradualmente transferido al análisis de la información financiera prospectiva». De ahí que las organizaciones profesionales hayan evolucionado también, considerando el papel que desempeña el auditor en el análisis y examen de este tipo de información.

Inicialmente hay una posición completamente contraria expresada en la regla 201 del Código de Ética Profesional del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), (1973), en la cual se establecía que:

*«Un miembro no debe permitir que su nombre sea usado en conjunción con cualquier previsión de transacciones futuras de forma que pueda conducir a la convicción de que el miembro garantiza la realización de la previsión».*

---

<sup>260</sup>Hermanson, R.H., (1994), *Auditing - Theory and Practice*. Houston. Dame Publications, Inc. 7ª ed., pp. 17-28.

Actualmente esta problemática ha adquirido importancia y se está modificando la perspectiva de los organismos internacionales. Han surgido, por ello, normas de auditoría y guías prácticas referentes al análisis de la información financiera prospectiva.

El AICPA editó en enero de 1986 y en 1993 la *Guide for Prospective Financial Statement* y el IFAC, en febrero de 1989, la norma de auditoría nº 27<sup>261</sup>, normas que pretenden disciplinar y orientar el examen del análisis de la información financiera prospectiva. La Câmara dos Revisores Oficiais de Contas, en Portugal, emitió, en abril de 1992, la recomendación técnica nº 11, que fue revisada en julio de 1994 y que tiene igualmente como objetivo indicar el cuadro de referencia de la revisión de la información financiera prospectiva.

Esta posición de rechazo o compromiso en la revisión de este tipo de información tiene su base en las ventajas y en los inconvenientes de la divulgación de la información prospectiva. Kieso<sup>262</sup> señala los siguientes argumentos a favor:

Las decisiones de inversión son basadas en expectativas futuras; así, la información previsional facilita mejor esta toma de decisiones.

Las circunstancias mudan con tanta rapidez que la información financiera histórica ya no es adecuada para las previsiones.

Las previsiones circulan ya normalmente, pero no están controladas y frecuentemente están deformadas, y no son extensivas a todos los usuarios. Es por ello por lo que esta situación conjunta debería ser controlada.

---

<sup>261</sup> Hay traducción española efectuada por Jiménez, V. B., (1989), «El análisis de la información financiera prospectiva», *I.C.J.C.*, nº 19, pp. 56-63.

<sup>262</sup> Kieso, D. E. y Weygandt, (1992), *Intermediate Accounting*. New York. John Wiley & Sons, Inc. 7ª ed., pp. 1414-1415.

Como argumentos en contra Kieso refiere:

Nadie puede hacer previsiones sobre el futuro, de manera que los pronósticos, pretendiendo dar una impresión de exactitud sobre él, frecuentemente se equivocan.

Los operadores económicos harán lo posible para confirmar las previsiones presentadas y no para producir resultados que beneficien a los accionistas.

La no concretización de los pronósticos implica recriminaciones y contenciosos jurídicos.

La publicación de las previsiones perjudica a las organizaciones, pues no es sólo conocida por los accionistas, sino, igualmente, por los competidores.

Desde nuestra perspectiva, la responsabilidad social de la empresa impone la comunicación de información de contenido prospectivo, aunque de forma voluntaria, porque la consideramos un instrumento de trabajo interno de la administración y, simultáneamente, es de un innegable valor para terceros, siendo por ello un complemento muy importante de la información financiera histórica.

La recomendación técnica nº 11<sup>263</sup> constata la creciente importancia de la información previsional al reconocer en su introducción que:

*«Cada vez más los usuarios de la información financiera proporcionada por las empresas u otras entidades, sobre todo sus inversores (de capital prestado o de capital de riesgo), se preocupan con las perspectivas de evolución de la posición financiera y de los resultados de esas empresas y entidades en un futuro previsional. Las perspectivas son esenciales en sus decisiones de invertir o no, y constituyen la base en que el mercado fundamenta el valor que hay que atribuir a la empresa o entidad. Hay que señalar que el Código de Sociedades Comerciales y el Código del Mercado de Valores Mobiliarios y otra abundante legislación dispersa, sobre todo la asociada a la concesión de beneficios o ventajas especiales (subsidios, beneficios financieros especiales, etc.), obligan a que esas perspectivas sean divulgadas entre los interesados».*

---

<sup>263</sup>Emitida por la Câmara dos Revisores Oficiais de Contas, (1994), Lisboa.



Por otro lado, la multiplicación de quiebras de empresas en el periodo de crisis que atravesamos aliada a un concepto de empresa entendida no sólo como una máquina de producción de resultados a favor de sus propietarios sino también como una institución cuya continuidad de funcionamiento permite garantizar puestos de trabajo y asegurar un cierto equilibrio social, ha insistido en lo que se ha dado en llamar contabilidad social. Este concepto de contabilidad incorpora, entre otras<sup>264</sup>, las siguientes acepciones:

Contabilidad de impacto social que asocia temas de planificación estratégica, análisis de coste-beneficio y contabilidad del medio ambiente, y tiene como objetivo la medición de los costes totales de dirección de una organización.

Contabilidad socioeconómica que, teniendo como objetivo la evaluación de proyectos financiados por el sector público, asocia los siguientes temas: análisis coste-beneficio, presupuesto base cero, presupuestos por programas, indicadores de eficiencia y eficacia y, finalmente, la auditoría de la eficacia.

Se atribuye, así, a la contabilidad la misión de suministrar elementos que induzcan a una gestión previsional eficaz, con un papel profiláctico a la hora de descubrir y prever las dificultades de las empresas<sup>265</sup>.

La auditoría y la contabilidad tienen, pues, una función de instrumento de comunicación con la sociedad civil<sup>266</sup>. El desempeño de ese papel apunta para el establecimiento de cuentas previsionales que permitan, teóricamente, conocer anticipadamente los problemas de la empresa proyectados en el futuro.

---

<sup>264</sup>Moneva Abadía, J. M. y Macarulla, F. L., (1996), «Análisis de la información sobre responsabilidad social en las empresas: las empresas industriales que cotizan en bolsa», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXV, nº 87, abril-junio, p. 372.

<sup>265</sup>Lecière, D., (1983), «Pour Prévenir les Défaillances, faut-il publier les comptes prévisionnels?», *Revue Française de Comptabilité*, nº 140, p. 400.

<sup>266</sup>Malaxechevarría, A. C., (1995), «De la auditoría integrada a la auditoría global», *Revista de Auditoría Interna*, J.A.I.E., Madrid, pp. 4-20.

### 6.3.2. *La problemática de la información financiera prospectiva y el alcance de la auditoría.*

La inexistencia de normas preestablecidas para la elaboración de la información financiera prospectiva y, por consiguiente, la ausencia de un patrón de referencia dificulta, en principio, la auditoría de este tipo de información.

En efecto, los estados financieros históricos son auditables en virtud de que son elaborados de acuerdo con principios contables generalmente aceptados. Como no existen principios ni reglas escritas en lo que se refiere a la elaboración de la información financiera prospectiva, se plantea la cuestión de saber si este tipo de información es auditable.

Analicemos el problema. El n° 6 de la norma de auditoría n° 27 refiere que:

*«El auditor puede proporcionar un servicio útil al mencionar, con base en la prueba proveniente de sus precedimientos de examen, si algo le ha dado o no motivos para considerar que los presupuestos de la gerencia no proporcionan una base razonable para la información financiera prospectiva, y al mencionar si la información financiera prospectiva fue adecuadamente preparada con base en los presupuestos y de acuerdo con las directrices de presentación aplicables. El revisor no deberá expresar opinión sobre si serán o no alcanzados los resultados mostrados en la información financiera previsional».*

Cuando permanezcan dudas sobre la continuidad de la empresa<sup>267</sup> «lo único que puede evitar a esa empresa una salvedad por incertidumbre a la aplicación del principio de empresa en funcionamiento es precisamente el análisis de la información financiera prospectiva».

La auditoría de la información financiera prospectiva implica, así, el conocimiento del negocio de la entidad. Se trata de un concepto que aparece en los años sesenta en los manuales de

---

<sup>267</sup>Almiñana Díaz, H., (1995), «Aspectos relevantes en torno al principio de la gestión continuada», *Revista de Contabilidad y Tributación*, n° 148, p. 125.

auditoría, pero que no es, por lo tanto, un concepto nuevo. Sin embargo, las organizaciones internacionales, hoy, se preocupan por delimitar el concepto con la finalidad de proporcionar una guía que ayude al auditor en su aplicación.

En efecto, el nº 14 de la NIA nº 27 aconseja que «el revisor debe obtener un nivel de conocimiento del negocio de la entidad que le permita evaluar si todos los presupuestos significativos necesarios para la preparación de la información financiera prospectiva han sido identificados». El nº 4 de la NIA nº 4 «Planificación» proporciona al auditor el nivel de conocimiento de la actividad y del sector de su cliente de modo a que pueda identificar los acontecimientos, transacciones y prácticas que, a su juicio, puedan tener efectos significativos en la información financiera. El nº 7 de la NIA nº 27 suministra todo un conjunto de orientaciones al auditor (análisis de los informes anuales de los clientes, análisis de las actas de las asambleas, análisis de los informes internos, discusiones con la gerencia, etc.), y aconseja también que el auditor tiene que analizar el estado de la economía y sus efectos sobre las actividades del cliente.

Se trata de normas de carácter muy general que no delimitan en nada la actuación del auditor y que presentan una visión muy reductora de lo que debe ser entendido por conocimiento del negocio.

No se llega, pues, a obtener un conocimiento profundo del negocio con el sólo análisis de los documentos citados más arriba. Cuando la economía evolucionaba poco en su complejidad y organización, el análisis de dichos elementos estáticos podía servir de auxiliar al revisor para su conocimiento del negocio. La auditoría en sí misma, en este tipo de economía, quedaba circunscrita al balance y planeada en la perspectiva del conocimiento de las reglas y de los procedimientos contables, conocimiento de las subunidades, análisis de costes y del valor de mercado de los productos, posesión y conocimiento de las transacciones. En suma, la auditoría se circunscribía así al cumplimiento de unas reglas emitidas por las

organizaciones internacionales de auditoría y evaluaba el riesgo a través del ciclo de transacciones. Se trataba de un enfoque reductor de la noción de riesgo, pues, esa auditoría se basaba únicamente en el espejo de la contabilidad. Era una auditoría desagregadora, una auditoría de enfoque *bottom-up*<sup>268</sup> que inhibía al auditor y no le estimulaba a desarrollar un nivel de conocimiento del negocio que le permitiera un juicio más completo sobre las aserciones contenidas en los estados financieros. El informe del auditor expresaba su opinión admitiendo la razonabilidad de la presentación de la información financiera de acuerdo con unos principios contables generalmente aceptados. Pero, ¿será suficiente este tipo de auditoría en la economía global en que vivimos?

¿Estando esta economía caracterizada por la complejidad e interdependencia, los métodos y procedimientos de auditoría basados en la contabilidad serán suficientes para entender y analizar el negocio del cliente, de la industria y del sector en que se encuentra implantado?

¿No será, pues, necesario ampliar el ámbito y alcance de la auditoría a niveles más elevados, en que el enfoque de auditoría se efectúe por la vía *top-down*, es decir, de una forma global, tratando al cliente como un todo, en que el riesgo del negocio sea la nueva orientación de la auditoría?

Es esta orientación de la auditoría la que comienza a adquirir contornos cada vez más precisos, y en que el auditor debe potenciar el conocimiento del negocio del cliente y de la industria y sus ligazones con el entorno, cuando toma la decisión de validar los estados financieros.

Por consiguiente, la auditoría de estrategia vendrá a completar la auditoría de los estados financieros, ya que éstos son, naturalmente, el reflejo de la estrategia que guía a la empresa.

---

<sup>268</sup>Bell, T. B. *et alii*, (1997), «Auditing organization through a strategic - Systems Lens», *The KPMG Business Measurement Process*, Texas., p. 3.

Por ello, proponemos que se amplíen los objetivos de auditoría explicitados en el apartado 6.1.2. para análisis de la estrategia, de los sistemas y de los presupuestos anuales. Según el párrafo n° 27 de la NIA n° 27, el auditor al planear este nuevo tipo de trabajo pretende obtener pruebas suficientes para determinar si:

La información financiera prospectiva está preparada basándose en presupuestos razonables y si los presupuestos hipotéticos son coincidentes con la finalidad de la información.

La información financiera prospectiva está adecuadamente presentada y todos los presupuestos clave están debidamente divulgados.

La información financiera prospectiva fue presentada en una base consistente con los estados financieros históricos.

En este marco, por las razones ya aducidas, creemos, salvo opinión en contrario, que este tipo de información es perfectamente auditable, siendo necesario, sin embargo<sup>269</sup>, «la existencia previa de un marco legal adecuado que permita la delimitación de las responsabilidades que se deben imputar a los preparadores y a los auditores de dicha información».

### *6.3.3. Presupuestos de la auditoría financiera prospectiva.*

De acuerdo con el punto n° 1 de la Norma de Auditoría n° 27, la información financiera prospectiva se basa en hipótesis sobre hechos que pueden ocurrir en el futuro y en las posibles acciones de la entidad. Es una información de naturaleza subjetiva y cuya preparación requiere la utilización de juicios de valor.

De acuerdo con el n° 2, la información financiera prospectiva puede ser total o parcial y puede ser elaborada para:

Servir de instrumento interno de dirección.

---

<sup>269</sup>Martínez Arias, A. *et alii*, (1990), «Auditoría de la información financiera prospectiva», *R.T.C.J.C.*, n° 20, p. 44.

Beneficiar a terceros cuando está en causa un aumento del capital, siendo necesario informar a los inversores sobre las perspectivas futuras de la empresa.

Informar a los inversores sobre los fondos de que se espera disponer para el pago de intereses y amortizaciones de capital, lo que se consigue a través de la estimación de los flujos de caja futuros.

Servir de complemento a los estados financieros anuales suministrando información a los accionistas, a los organismos reguladores y a otros interesados.

La información financiera prospectiva se basa en el tratamiento de datos históricos verificados (por ejemplo, la posición financiera de la empresa o entidad en la fecha de referencia), de datos futuros con razonable grado de certeza (por ejemplo, amortización de la deuda y sus intereses, ejecución de pedidos, etc.) y de datos futuros con mayor o menor grado de incertidumbre (ventas, tasas de interés, gastos con personal, etc.). Dicha información está relacionada con acontecimientos y acciones que todavía no han ocurrido y pueden llegar a ocurrir, obligando a los responsables por su preparación a ejercer juicios y a realizar opciones, lo que la hace subjetiva.

Su subjetividad está, pues, relacionada con los presupuestos en que se basa.

De hecho, la información financiera prospectiva puede ser preparada:<sup>270</sup>

Con base en presupuestos relativos a acontecimientos futuros que la gerencia espera que se vengán a realizar y las acciones que la gerencia espera tomar referidas a la fecha en que la información es preparada (estimaciones más probables). Este tipo de información financiera es generalmente referido como una provisión.

Con base en presupuestos hipotéticos acerca de acontecimientos futuros y de acciones de la empresa que no

---

<sup>270</sup>Norma Internacional de Auditoría, (1989), IFAC, apartados 9º y 10º.

se espera necesariamente que se realicen. Este tipo de información es conocida como "proyección" o "escenario".

Por lo tanto, la Norma de Auditoría nº 27 asienta en estimaciones más probables y presupuestos hipotéticos, englobando la información financiera prospectiva bien previsiones o bien proyecciones. Es ésta la conclusión a la que llegan Martínez Arias y Prado Lorenzo cuando dicen que:<sup>271</sup>

*«En nuestra opinión, el término información financiera prospectiva engloba tanto las previsiones como las proyecciones financieras, criterio éste que es sustentado por los más recientes pronunciamientos como los del ICCA y de la IFAC. Ahora bien, el problema surge al establecer matices diferenciadores, a veces poco claros, entre pronóstico o previsiones y proyecciones, tema que no es planteado por las organizaciones contempladas a excepción del AICPA y del ICCA. A nuestro entender, ambos conceptos se refieren a lo que la dirección de la empresa estima que va a ocurrir, en el primer caso —pronósticos o previsiones— considerando lo que en realidad es más susceptible de producirse, mientras que en el segundo —proyecciones— correspondería a un conjunto de hipótesis de tipo especulativo, no necesariamente las más probables».*

Sin embargo, la norma considera la información financiera prospectiva sin distinguir los pronósticos y las previsiones de las proyecciones.

#### *6.3.4. El proceso de preparación de la información financiera prospectiva.*

El soporte de la información financiera histórica está constituido por pruebas objetivas, mientras que la información financiera prospectiva es soportada por pruebas referentes a los presupuestos en que asientan las previsiones y las proyecciones. En este contexto, la tarea del revisor implica dificultades adicionales

---

<sup>271</sup> Martínez Arias, A. y Prado Lorenzo, J. M., (1990), «Auditoría de la información financiera prospectiva», *R.T.C.J.C.*, nº 20, Madrid, p. 39.

para conseguir que la información esté exenta de errores y de distorsiones materialmente relevantes.

Así, la aceptación del compromiso de examen de las informaciones financieras prospectivas presupone un análisis previo de la información con el objetivo de determinar:<sup>272</sup>

El uso que se pretende dar a la información: si va a ser distribuida de forma general o limitada.

La naturaleza de los presupuestos, sobre todo, si son las estimaciones más probables o presupuestos hipotéticos.

Los componentes que han de ser incluidos en la información, así como el periodo cubierto.

Analizando este conjunto de cuestiones, el auditor solicitará al cliente una carta de compromiso que abarque el conjunto de problemas más arriba mencionado y las responsabilidades de la administración por los presupuestos y que le suministre todas las informaciones relevantes.

Es fundamental, como en la auditoría de los estados financieros históricos, el conocimiento, en profundidad, del negocio de la entidad para evaluar, en plenitud, si todos los presupuestos materialmente relevantes para la preparación de la información financiera prospectiva fueron identificados, y es fundamental, también, familiarizarse con el proceso y las técnicas utilizadas por la entidad para la preparación de este tipo de información, examinando:<sup>273</sup>

**Los controles internos implantados.** Como la norma de auditoría pretende proporcionar a los auditores un cuadro de normas orientadas a la obtención de las evidencias sobre la base de las previsiones, el análisis del control interno implantado por la gerencia, base de la información financiera prospectiva, ayudará a disminuir la probabilidad

---

<sup>272</sup>Norma Internacional de Auditoría n° 27, (1989), IFAC, apartado 12°.

<sup>273</sup>Norma Internacional de Auditoría n° 27, (1989), IFAC, apartado 14°.



y errores significativos en los presupuestos y en otras estimaciones contables.

**La naturaleza de la documentación preparada por la entidad para servir de soporte a los presupuestos de la gerencia.** Como la actividad económica genera una gran cantidad de datos, es indispensable saber si la gerencia dispone de datos adecuados y ajustados a los objetivos de la información financiera prospectiva. Dado que, actualmente, existe una gran cantidad de información cuantitativa sobre los diferentes aspectos de la vida económica, interesa analizar su fiabilidad y relevancia para la información financiera prospectiva. La fiabilidad se relaciona con su exactitud. De hecho, cualquier observador que utilice mediciones y datos económicos le atribuye a la exactitud y a su significado cualidades fundamentales<sup>274</sup>. A su vez, la calidad de la información consultada tampoco debe ser ignorada por el condicionamiento que puede imponer al funcionamiento económico, siendo considerada un complemento de la información cuantitativa para la toma de decisiones. La relevancia de la información se relaciona con la pesquisa en el ámbito de la estadística económica, de los índices, de las series cronológicas, de la estimación de la elasticidad de la demanda, de las proyecciones del PNB y del PIB y de otros parámetros económicos que puedan servir de soporte a los presupuestos de la gerencia y ser adecuados a los propósitos trazados.

Extensión hasta donde se usaron técnicas estadísticas, matemáticas y otras asistidas por ordenador. Para evaluar la preparación de las previsiones, el revisor oficial de cuentas debe dominar las técnicas estadísticas, matemáticas, cálculo financiero, técnicas de simulación y programas utilitarios de ordenador. Dado que la información

---

<sup>274</sup>Suárez Suárez, R. P., (1993), *Análisis de datos económicos y métodos descriptivos*. Madrid. Ed. Pirámide, p. 41.

financiera prospectiva está basada en estrategias, previsiones e intenciones, es indispensable evaluar los métodos cuantitativos que le sirven de base.

Análisis del desarrollo y aplicación de las intenciones para generar la información prospectiva. Los presupuestos, planes o estrategias reposan en intenciones. Algunas veces éstas se encuentran explícitamente divulgadas. En otras están implícitas u ocultas<sup>275</sup>. El auditor las investigará sistemáticamente y tendrá que evaluar su impacto en los presupuestos, planos y decisiones. Para estar en condiciones de evaluar la razonabilidad de las intenciones de partida, es indispensable el conocimiento de los negocios en sus aspectos tecnológicos, de mercado financiero, legislativos, laborales e, incluso, macroeconómicos<sup>276</sup>. Sólo así estará en condiciones de aplicar el principio de importancia relativa, relacionando la intención con el impacto en el resultado previsto. Luego, las intenciones con mayor impacto deben merecer del auditor mayor atención que aquéllas con menor impacto<sup>277</sup>. Deberá, igualmente, analizar la sensibilidad de los llamados factores llave. Este análisis de sensibilidad es fundamental para el usuario de la información financiera prospectiva en la medida en que le proporciona una información por intervalos. Esta información por intervalos está prevista en la Norma Internacional de Auditoría en estudio, y refiere que:<sup>278</sup>

*«Si los resultados mostrados en la información financiera prospectiva están expresados en términos de un intervalo, la base de establecimiento de los puntos de intervalo debe ser claramente indicada. Cuando la información financiera contenga un*

<sup>275</sup>Jensen, R. E., (1983), *Review of Forecasts*, AICPA, New York, p. 90.

<sup>276</sup>Martínez Arias, A. M. y Prado Lorenzo, J. M., (1990), «Auditoría de la información financiera prospectiva», *R.T.C.J.C.*, n° 20, Madrid, p. 40.

<sup>277</sup>Stiwell, M. C., (1986), «Prospective Reporting and Small Business Clients», *Journal Accountancy*, May, p. 72.

<sup>278</sup>Norma Internacional de Auditoría n° 27, (1989), IFAC, apartado 19°.

*intervalo, éste no debe ser seleccionado de una manera ambigua o errónea».*

El examen de la información financiera prospectiva relacionada con periodos anteriores y el análisis de sus variaciones más significativas es, también, uno de los aspectos que hay que tener en cuenta en el proceso de preparación llevado a cabo por la entidad para desarrollar la información financiera prospectiva. Además de este análisis, el conocimiento de la información financiera histórica permite que el auditor evalúe la uniformidad de la información financiera prospectiva y le proporciona un patrón de comparación que cotejará con las intenciones en que asienta la información financiera prospectiva.

#### *6.3.5. El periodo cubierto por la información financiera prospectiva.*

La información financiera prospectiva puede cubrir un horizonte temporal de corto y de medio y largo plazo. Como nos encontramos en el ámbito de lo incierto, el riesgo de análisis de la información financiera prospectiva aumenta, siendo directamente proporcional al horizonte temporal. En efecto<sup>279</sup>, «a medida en que el periodo se alarga, disminuye la capacidad de la gerencia para hacer presupuestos mejor estimados. El periodo no se debe extender más allá del tiempo que la gerencia considere como una base razonable para los presupuestos».

El periodo prospectivo está, pues, relacionado estrictamente con los fines para los que es utilizada la información financiera prospectiva. Si el ciclo operativo de la empresa es largo, el periodo prospectivo utilizado debe corresponderse exactamente con el periodo del ciclo. Si, por el contrario, el ciclo operativo es corto debe corresponderse con igual periodo prospectivo. Si, por otro

---

<sup>279</sup>Norma Internacional de Auditoría n° 27, (1989), IFAC, apartado 16°.

lado, está en causa la elaboración de información prospectiva para ser presentada a un financiador, el periodo cubierto habrá de tener necesariamente en cuenta el periodo de amortización del préstamo.

En este contexto, los factores que habrá que considerar en la evaluación de la razonabilidad del tiempo cubierto por la información financiera prospectiva son<sup>280</sup>: el ciclo operativo, las necesidades de los usuarios de la información y el grado de seguridad de los presupuestos. En cualquier caso, según Martínez Arias<sup>281</sup>, «el periodo de cobertura de la información financiera prospectiva abarcará al menos el ejercicio en curso o, si está avanzado, éste y el siguiente, debiendo comprender por lo menos un estado de resultados de explotación previsible, siendo deseable también un balance, un estado de beneficios no repartidos o un estado de evolución de la situación financiera, a fin de que aparezca de manifiesto la incidencia de los hechos sobre la situación financiera de la empresa».

El periodo de un año es, pues, el que las organizaciones internacionales de contabilidad y auditoría consideran razonable con el fin de dar credibilidad al examen de la información financiera prospectiva. Sin embargo, la AICPA<sup>282</sup>, en relación con el periodo prospectivo, establece que la empresa debe considerar la necesidad de los usuarios contrabalanceada con su capacidad de estimar los resultados previsionales para el periodo en análisis. Señala además que no tiene sentido establecer presupuestos financieros de corto plazo en industrias con un largo ciclo de explotación y, simultáneamente, advierte sobre la dificultad de que se consigan alcanzar objetivos realistas para previsiones financieras entre 3 y 5 años.

---

<sup>280</sup>*Norma Internacional de Auditoría* n° 27, (1989), IFAC, apartado 16°.

<sup>281</sup>Martínez Arias, A. M. y Prado Lorenzo, J. M., (1990), «Auditoría de la información financiera prospectiva», *R.T.C.J.C.*, n° 20, Madrid, p. 38.

<sup>282</sup>*Guide for Prospective Financial Information*, (1993), AICPA, New York, pp. 41-42.

Por otro lado, la SEC<sup>283</sup> admite que en ciertas industrias presupuestos que cubran un periodo de 2 o 3 años pueden ser considerados enteramente razonables. Sin embargo, en otras empresas no pueden tener bases fiables presupuestos superiores a un año. La empresa, como entidad responsable, debe seleccionar el periodo apropiado.

Así pues, la incertidumbre subyacente a la información financiera prospectiva está relacionada con el tiempo de las previsiones y, simultáneamente, con el negocio en causa.

#### 6.3.6. *Presentación de la información financiera prospectiva.*

Como los presupuestos son esenciales en el desarrollo de las previsiones financieras, los resultados financieros previsionales pueden ser más sensibles a determinados presupuestos que a otros. De hecho, variaciones en las llamadas variables clave (ventas, precios, mercado, etc.), pueden provocar distorsiones importantes en los resultados previsionales.

Como la información financiera previsional constituye para los usuarios un medio de gran valor en la toma de decisiones, es indispensable<sup>284</sup> «la divulgación adecuada de todos los presupuestos significativos para facultar al usuario una perfecta comprensión de las bases sobre las que fue preparada la información financiera prospectiva y las incertidumbres con ella relacionadas».

Por otra parte, la incertidumbre subyacente a la información financiera prospectiva requiere un análisis de sensibilidad que evalúe el significado de las alteraciones de las variables clave, relacionando,

---

<sup>283</sup>SEC Regulation S-K 229.10 (b.) 2, incluido en la *Guide for Financial Information*, (1993), AICPA, New York, pg. 189-190.

<sup>284</sup>Norma Internacional de Auditoría n° 27, (1989), AICPA, New York, apartado 17°.

así, los *inputs* con los respectivos *outputs*. El análisis de sensibilidad evalúa el significado de los cambios; por ello, es indispensable su adecuada divulgación.

Al mismo tiempo que se divulgan los presupuestos y el análisis de sensibilidad es necesario también presentar un cuadro de principios contables y otras normas utilizados en la preparación de la información financiera prospectiva.

Así, de acuerdo con el apartado 18° de la Norma Internacional de Auditoría n° 27, el auditor debe orientarse por los principios siguientes:

La presentación de la información financiera prospectiva debe ser informativa y no susceptible de ser mal entendida.

Las políticas contables deben ser claramente divulgadas en las notas a la información financiera prospectiva.

Los presupuestos deben ser adecuadamente divulgados en las notas a la información financiera prospectiva.

Debe ser divulgada la fecha en que fue preparada la información financiera prospectiva. La gerencia debe estar consciente de que los presupuestos son apropiados a las respectivas fechas.

Divulgación de las políticas contables no uniformes con las utilizadas en los estados financieros históricos, así como las razones de cualquier cambio en las mismas.

La presentación de las previsiones financieras ha de estar en consonancia con los estados financieros históricos, según los mismos principios y políticas contables. Cuando la presentación de la información financiera prospectiva requiera alteración en el cuadro de los principios contables generalmente aceptados, ésta debe ser divulgada, así como su repercusión en la situación financiera de la empresa y en los resultados de las operaciones.

### 6.3.7. *Procedimientos de examen de la información financiera prospectiva.*

Los estados financieros históricos son analizados y auditados partiendo de la base de que los números en ellos incluidos son verificables y que la incertidumbre que les está subyacente no afecta grandemente al juicio de auditoría. Por otro lado, cuando examinamos la información financiera prospectiva tenemos que partir del principio de que los resultados irán a ser probablemente diferentes de los presentados. Así, el examen tenderá a obtener evidencia suficiente de que<sup>285</sup>:

La información financiera prospectiva está preparada debidamente con base en presupuestos razonables y uniformes con la finalidad de la información.

La información financiera prospectiva está debidamente presentada y todos los presupuestos materialmente relevantes están adecuadamente divulgados, incluyendo la indicación clara de que son presupuestos más probables o presupuestos hipotéticos.

En el caso de que la información financiera prospectiva asiente en presupuestos hipotéticos, tales presupuestos han de ser consistentes con la finalidad de la información.

La información financiera prospectiva fue preparada con base consistente con los estados financieros históricos y con principios contables apropiados.

Los procedimientos de examen, así como la planificación de la importancia relativa, con la finalidad de obtener un nivel de riesgo adecuado, a semejanza de lo que ocurre con la auditoría de la información financiera histórica, son responsabilidad del auditor y son efectuados con la extensión considerada adecuada, tratando de minimizar la posibilidad de que ocurran distorsiones materialmente

---

<sup>285</sup>Norma Internacional de Auditoría n° 27, (1989), AICPA, New York, apartado 21°.

relevantes que afecten a las decisiones tomadas por los usuarios y basadas en la información financiera prospectiva.

Como el análisis de la información financiera prospectiva se basa en un concepto sistémico de la empresa<sup>286</sup> y que, por lo tanto, impone una interligazón entre toda la organización, el revisor tendrá que analizar la coherencia de los planes anuales con la estrategia seguida por la empresa, así como la interligazón entre los presupuestos integrantes del plano anual, a fin de analizar<sup>287</sup> «aquellas áreas que sean invisibles a las variaciones y tengan un efecto materialmente relevante en los resultados mostrados en la información financiera prospectiva».

Finalmente, y antes de emitir su informe, el auditor de acuerdo con el apartado 20º de la NIA nº 27 «debe conseguir de la gerencia informaciones escritas que pongan de relieve el uso pretendido de la información financiera prospectiva, la plenitud de sus presupuestos significativos y la responsabilidad de la misma por la información financiera prospectiva».

#### 6.3.8. *Informe del examen de la información financiera prospectiva.*

Al finalizar el examen de la preparación y presentación de la información financiera prospectiva, así como el de los presupuestos subyacentes a su elaboración, el auditor comunicará a la comunidad empresarial sus conclusiones. A semejanza de lo que el informe de auditoría es para la información financiera histórica, el informe del examen a la información financiera prospectiva es<sup>288</sup> «el resumen del trabajo del auditor. Expresa, de forma estándar, una opinión profesional sobre los estados contables de la empresa. Presenta una

---

<sup>286</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *Prospective Financial Statement Analysis*. New York. John Wiley & Sons, Inc., p. 4.

<sup>287</sup>*Norma Internacional de Auditoría nº 27*, (1989), IFAC, apartado 27º.

<sup>288</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996) *Teoría y práctica de la auditoría - Concepto y metodología*. Vol. II. Madrid. Ed. Ciencias de la Dirección, p. 273.



serie de características fundamentales de carácter formal: se trata de un documento claro, oportuno, breve y sintético, cuyo contenido se encuentra sujeto a un esquema predeterminado según lo establecido por la doctrina y las normas que regulan la profesión».

En el caso de la información financiera prospectiva el informe del examen debe incluir la opinión del auditor según un conjunto de orientaciones formales que se encuentra expuesto en los apartados 31° a 35° de la Norma Internacional de Auditoría n° 27.

El contenido del informe, de acuerdo con el apartado 31°, abarca los siguientes elementos:

Título, destinatario, firma y dirección del auditor. Estamos en presencia de los llamados elementos personales del informe de auditoría.

El informe del examen de la información financiera prospectiva deberá tener una fecha de emisión que coincide con el límite de responsabilidad de su trabajo. El auditor no tiene ninguna obligación de actualizar su informe, excepto cuando hayan llegado a su conocimiento hechos adicionales que existiendo en la fecha de elaboración del informe eran desconocidos por él. Estamos en presencia de los elementos temporales del informe.

Identificación de la información financiera prospectiva; referencia a las normas o prácticas seguidas en la ejecución del trabajo; una declaración de que la gerencia es responsable por la información financiera prospectiva incluyendo los presupuestos en que se basó; la opinión de que la información financiera prospectiva está o no debidamente preparada con base en los presupuestos y si está presentada de acuerdo con patrones relevantes; dudas apropiadas con respecto a considerar si se alcanzan o no los resultados contenidos en la información financiera prospectiva; declaración de seguridad sobre el hecho de que los presupuestos proporcionen o no una base razonable para la información financiera prospectiva. Todos estos

elementos son referidos como elementos identificativos y a conseguir.

Según el apartado n° 32 de la Norma Internacional de Auditoría n° 27, el auditor debe expresar una opinión favorable, con reservas, adversa o declarar imposibilidad de opinión.

De hecho, <sup>289</sup> «si la información financiera prospectiva se aleja de las orientaciones esbozadas en los apartados 17° a 20° (por ejemplo, se dejan de divulgar las consecuencias de cualquier presupuesto que sean altamente sensibles), el auditor debe emitir una opinión con reservas o adversa».

En el caso de que uno o más presupuestos significativos no proporcionen una base razonable para la información financiera prospectiva, el auditor debe, igualmente, emitir una opinión adversa o renunciar al compromiso de auditar.

Si, a su vez, se verifican las condiciones establecidas en el apartado 35° — impedimentos en lo que se refiere a la aplicación de uno o más procedimientos que el auditor considere necesarios — el auditor declara la imposibilidad de opinión y renuncia al compromiso.

Existe, pues, aquí una enorme similitud con lo que ocurre con la información financiera histórica, aunque el grado de incertidumbre subyacente al análisis de la información financiera prospectiva sea, necesariamente, mucho más acentuado.

---

<sup>289</sup> Norma Internacional de Auditoría n° 27 (1989) IFAC, apartado 33°.

## 7. CONCLUSIONES

El postulado de la entidad (*entity theory*), el crecimiento de las empresas y la separación entre la propiedad y la dirección de la empresa, tuvieron como consecuencia el que se profundizase en el tema de las funciones típicamente empresariales. Los autores clásicos, a comienzos del siglo, atribuyeron a la función de la administración los siguientes componentes: previsión, organización, comando, coordinación y control.

La contabilidad, concebida como un sistema de información, pasó, entonces, a englobar en su seno las previsiones que, juntamente con la información contable histórica, proporciona un valor añadido relevante a los diferentes usuarios de la información financiera.

La información financiera anual es una importante base que puede permitir el pronóstico acerca de la evolución de la actividad económica. Sin embargo, siendo una condición necesaria, no es suficiente. En efecto, la necesidad de adecuar la información financiera a las exigencias del modelo de decisión del usuario, hizo emerger, por presión de los mercados bursátiles, la información financiera intermedia.

La capacidad predictiva de este tipo de información frente a la información suministrada por los estados financieros anuales viene siendo una de las líneas de investigación más importantes del llamado paradigma de utilidad. De hecho, una vez que esta información cubre periodos inferiores a un año, tendría una mayor capacidad predictiva para facultarnos los valores de un futuro que desconocemos.

La inclusión de pronósticos en la información financiera es una de las importantes líneas en contabilidad, siendo apuntados como objetivos de esta línea la determinación de la información relevante y con capacidad predictiva para servir de soporte a los modelos empleados por los decisores económicos.

La nueva tendencia de la información financiera incorpora, además de los estados financieros tradicionales, nuevos estados financieros entre los que destacamos los estados financieros prospectivos. De hecho, a partir de los años 60, se acentuó un concepto de contabilidad como sistema de información de gestión bajo la influencia de las organizaciones internacionales de contabilidad y se pasó, también, a incluir la información financiera prospectiva.

El ASOBAT, el Informe Trueblood, el Corporate Report son hitos importantes contra el conservadurismo contable y todos ellos, con mayor o menor profundidad, insisten en la necesidad de incluir previsiones en la información financiera que se suministra a los usuarios. Por ello, son marcos conceptuales de la información financiera prospectiva.

Los pronunciamientos del FASB, del ICAS, sobre todo del último, le atribuyen a la información financiera mayores exigencias de relevancia que de fiabilidad, destacando fundamentalmente en ella su componente predictivo.

La teoría de las señales y de la agencia tienen como base de sus concepciones la información contable, y le atribuyen a la información financiera prospectiva la característica de reducir las asimetrías de información entre los agentes económicos.

El Libro Verde, junto con otros informes (v. gr. el Informe Cadbury) reflejan las preocupaciones actuales de la sociedad en general, en lo que concierne a la problemática del futuro inmediato, exigiendo una mayor participación del auditor en la problemática de la continuidad de la empresa.

La guía para el análisis de los estados financieros prospectivos es el cuadro de referencia emitido por el AICPA que ha pasado a orientar la participación creciente de los contables y auditores en la elaboración y revisión de la información prospectiva.

Las normas internacionales de auditoría números 23, 26 y 27 orientan al auditor no sólo en lo que se refiere al análisis de la problemática de la continuidad de la empresa, sino también sobre la auditoría de las estimaciones contables y sobre la auditoría de la información financiera prospectiva.

La capacidad de los auditores para evaluar la continuidad/discontinuidad de la empresa puede ser sustancialmente aumentada por la utilización de modelos de previsión univariantes, multivariantes y prospectivos.

En este amplio espectro de modelos deben ser destacados el modelo de Beaver, Taffler, Altman, Taffler y Tseung, Taffler y Tisshaw, que utilizando el comportamiento de determinados ratios financieros, prestan una ayuda eficaz al auditor para que éste emita su informe cuando está en causa la continuidad de la empresa.

Así pues, la auditoría de la incertidumbre es hoy una realidad. En esta incertidumbre se engloba: la continuidad de la empresa, las previsiones, las contingencias y hechos posteriores al cierre de cuentas, así como la información financiera prospectiva.

La información financiera prospectiva tiene subyacente una estrategia de la empresa que se materializa en planes y presupuestos. Auditar, hoy, las cuentas de una empresa es también auditar la estrategia que guía a la empresa, considerada como un organismo que se quiere vivo para que produzca y distribuya riqueza.

El componente prospectivo le confiere a la auditoría una mayor dimensión social y un mayor valor añadido. Este componente es exigido por la comunidad empresarial y por la sociedad en general, fruto de una mayor vinculación e interdependencia de lo social con lo empresarial y viceversa.

## 8. BIBLIOGRAFIA

**Adey, L.**, (1981), «The audit report subject to ..... misunderstanding», *Accountancy*, July.

**AECA**, (1996), *Principios contables*, Madrid.

**Almiñana Díaz, E.**, (1994), «La capacidad de los auditores para identificar empresas con problemas de gestión continuada», *R.T.C.J.*, 3ª época nº 4, Madrid.

**Almiñana Díaz, E.**, (1995), «Aspectos relevantes en torno al principio de gestión continuada: evolución, expectativas y su consideración en auditoría», *Revista de Contabilidad y Tributación*, nº 148, Julio, Madrid.

**Altman, E.**, (1982), «Accounting implications of failure prediction models», *Journal of Accounting, Auditing and Financial*, Fall.

**Altman, E.**, (1988), *The Predictor of Corporate Bankruptcy*. New York. Garland Publishing.

**Altman, E. y McGough, T.P.**, (1974), «Evaluation of a company as going concern», *The Journal of Accountancy*, December.

**Amat, O. y Blake, J.**, (1996), *Contabilidad europea*. Madrid. AECA.

**American Institute of Certified Public Accountants**, (1973), *Report of the Study Group on the Objectives of Financial Statements*. New York.

**ASB**, (1992), *Going Concern*, exposure draft, London.

**Archel Doménech, P.**, (1991), «Los pasivos contingentes», *Técnica Contable*, Tomo XLIII, Madrid.

**Asare, S. K.**, (1992) *The Auditor's going concern decision : Interaction of task variables and the sequential processing of evidence*, *The Accounting Revue*, Vol. 67, nº 2 .

**Baptista da Costa, C.**, (1995), *Auditoria Financeira – Teoria e prática*. Lisboa. Ed. Rei dos Livros.

**Beaver, W.H.**, (1966), «Financial ratios as predictor of failure», *Journal of Accounting Research*, Spring.

- Bell, T. B. et alii**, (1997), *Auditing organization through a strategic – Systems Lens*. Texas. The KPMG Business Measurement Process.
- Bernstein, L. A.**, (1993) *Análisis de estados financieros*. Madrid. Ediciones S.
- Blommaert, A. M. M.**, (1991) *Financial Decision Making*. New York. Prentice Hall.
- Boynton, W. C. y Kell, W.G.**, (1996), *Modern Auditing*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Câmara dos Revisores Oficiais de Contas**, (1990), *Manual do Revisor Oficial de Contas*. Lisboa.
- Campisi, S. y Trotman, K. T.**, (1985), «Auditor consensus in going concern judgements», *Accounting and business research*.
- Cañibano Calvo, L.**, (1979) *Teoría actual de la contabilidad*. Madrid.
- Cañibano Calvo, L.**, (1987) *Análisis contable de la realidad económica*. Madrid. Ed. Piramide.
- Carmona Moreno, S. y Carrasco, F.**, (1994), *Estados contables*. Madrid. MacGraw Hill.
- Castillo, M. P. P.**, (1996), «Hechos futuros. Un estudio de su registro y valoración contable», *Técnica Contable*, n.º 568, abril, Madrid.
- Chen, K. y Church, B.**, «Going concern opinions and the market's reaction to bankruptcy feelings», *The Accounting Review*, vol 71, nº 1.
- Citron, D. B. y Taffler, R.J.**, (1992), «The audit report under going concern uncertainties: an empirical analysis», *Accounting and Business Research*, vol 22.
- Comissão das Comunidades Europeias**, (1996), *Livro Verde sobre o papel, estatuto e responsabilidade do revisor Oficial de Contas na U.E.*, COM (96) 338 final, Bruxelas.
- Corporate Report**, (1975), I.C.A.E.W., Londres.
- Deakin, L.B.**, (1972), «A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure», *Journal of Accounting Research*, Spring.
- Electriguerra, C.**, (1993) *Información contable e inflación*. Barcelona. Ed. Deusto.

- Epstein, B. J.**, (1997), *IAS 97*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- FASB**, (1974), *Conceptual Framework for Accounting and Reporting, considerations of the Reporting study group on the objectives of financial statement*.
- Fayol**, (1916), *Administration Industrielle et Générale*. Paris.
- Fernandes Costa, A.**, (1996), *Expectativas, percepção e qualidade no marketing de serviços. Uma aplicação ao serviço da auditoria financeira*. Braga. Universidade do Minho.
- Fernandes Ferreira, R.**, (1983), *Reflexões sobre princípios contabilísticos e ajustamentos monetários em períodos de inflação*. Lisboa. Ed. Apotec.
- Fernandes Ferreira, F.** (1984), *Normalização Contabilística*. Coimbra. Livraria Arnado.
- Fernandez Pirla, J. M.**, (1974), *Teoría económica de la contabilidad*. Madrid. Ediciones ICE.
- Fernandez Pirla, J. M.**, (1981), *Economía y gestión de la empresa*. Madrid. Ediciones ICE.
- Fourastié, J.**, (1968), *Contabilidade*. Lisboa. Publicações Europa América.
- Fremgen, J. M.**, (1968) «The going concern assumption: A critical appraisal», *The Accounting Review*, October.
- Gabás Trigo, F.**, (1990), *Técnicas actuales de análisis contable. Evaluación de la solvencia empresarial*. Madrid. ICAC.
- Gabás Trigo, F.**, (1991), *El marco conceptual de la contabilidad financiera*. Madrid. AECA, monografía, nº 17.
- Gabás Trigo, F. et alii**, (1995), «Capacidad predictiva de los componentes del beneficio», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Madrid.
- Gabás Trigo, F. et alii**, (1996), «Análisis de la demanda de información financiera en la coyuntura actual», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXV, nº 86, enero-marzo.
- García Benau, M. A. et alii**, (1989), «Contingencias», *Técnica Contable*, Tomo XLI, Madrid.
- Glynn, J. et alii**, (1994) *Accounting for Manager*. London. Chapman & Hall.



**Gonzalo Angulo, J. A.**, (1981), «Tendencia de la información financiera empresarial», *RTCJCE*, nº 4, Madrid.

**Gonzalo Angulo, J. A. y Gabás Trigo, F.** (1985), «El principio de gestión continuada», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XIV- nº46, enero-abril, Madrid.

**Guide for Financial Information**, (1993), *Sec Regulation S-K 229 10 (b) 2*, AICPA, New York

**Guide for a Review of a Financial Forecast**, (1980), AICPA, New York.

**Guide for Prospective Financial Statement**, (1993), AICPA, New York.

**Hendriksen, E. S., Van Breda, M.F.** (1992), *Accounting Theory*. Boston. Irwin.

**Hermanson, R. H.**, (1994), *Auditing - Theory and Practice*. Houston, Texas. Dame Publications, Inc. 7ª ed.

**ICAS**, (1993), *Auditing into the Twenty First Century*. Edinburgh. William M.M., Ines Editor.

**ICAS**, (1988), *Making Corporate Report Valuable*. Edinburgh.

**Jensen, R.E.**, (1983), *Review of Forecasts: Scaling and Analysis of Expert Judgements Regarding Cross - Impact of Assumptions on Business Forecasts and Accounting Measures*. New York. AICPA.

**Jiménez, V. B.**, (1985), «Procedimientos de auditoría relativos a contingencias», *R.T.C.J.C.*, nº 11, Madrid

**Jiménez, V. B.**, (1989), «El análisis de la información financiera prospectiva», *R.T.C.J.C.*, nº 19, Madrid.

**Jones, F. L.**, (1996), «The Information Content of the Auditor's Going Concern Evaluation», *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. XV, nº 1, Spring, New York.

**Jornal Independente – Negócios** a 2, (1997), 5 de Outubro, Lisboa

**Kennedy, D. B. et alii**, (1991), «Evaluating Financial Distress Resolution using prior audit opinions», *Contemporary Accounting Research*, vol 8.

- Kida, T.**, (1980), «An investigation into Auditor's continuity and related qualification judgements», *Journal of Accounting Research*, vol. XVIII, nº 2, Autumn.
- Kieso, D. E. y Weygandt, J. J.**, (1992), *Intermediate Accounting*. New York. John Wiley & Sons, Inc., 7ª ed.
- Kieso, D. E., Weygandt, J.J.**, (1995), *Intermediate Accounting*. New York. John Wiley & Sons, Inc., 8ª ed.
- Koh, H. C.**, (1991), «Model predictions and auditor assessment of going concern status», *Accounting and Business Research*, vol 21.
- Kopczynski, F. J.**, (1996), *Prospective Financial Statement Analysis*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Laffarga, J. M. y Pina, V.**, (1995), «La utilidad del análisis multivariante para evaluar la gestión continuada de las empresas», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol XXIV, nº 84, abril-junio, Madrid.
- Laínez Gadea, J. A.**, (1993), *Comparabilidad internacional de la información financiera-Análisis y posición de la normativa española*. Madrid. I.C.A., Ministerio de Economía y Hacienda,
- Lau, A. H. L.**, (1987) «Five State Financial Distress Prediction Model», *Journal of Accounting Research*, vol. 25, Spring.
- Leclère, D.**, (1983), «Pour prévenir les défaillances, faut-il publier les comptes prévisionnelles», *Revue Française de Comptabilité*, nº 140, Novembre.
- Libby, R.**, (1975), «Accounting ratios and the prediction of failure: Some behavioral evidence», *Journal of Accounting Research*, Spring.
- Livro Verde - COM (96) 338 final** (1996).
- López, J. P.**, (1986), «La auditoría operativa», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XV, nº 51, Madrid.
- López Gracia, J.**, (1993), *La información financiera intermedia*. Madrid. ICAC.
- Makridakis, S. y Wheelwright, S. C.**, (1987), *The Handbook of Forecasting*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Malaxechevarria, A.C.**, (1995), «De la auditoría integrada a la auditoria global», *Revista de Auditoría Interna, R.A I.E.*, Madrid.

**Manual do Revisor Oficial de Contas**, (1990), Lisboa.

**Martínez Arias, A. y Prado Lorenzo, J. M.**, (1990), «Auditoría de la información financiera prospectiva», *R.T.C.J.C.*, nº 20, Madrid.

**Meigs, M. et alii**, (1996), *Accounting the Base for Business Decision*. New York. McGraw Hill. 10ª ed.

**Menon, K. y Schwarz, K.**, (1985), «Auditor Switches by Failing Firms», *The Accounting Review*, April.

**Moneda Abadía, J. M.**, (1990), «Concepto y naturaleza de las provisiones y contingencias. Especial referencia a la cuarta directiva», *Técnica Contable*, Madrid, tomo XLII.

**Moneda Abadía, J. M. y Macarulla, F. L.**, (1996), «Análisis de la Información sobre Responsabilidad Social en las Empresas: las Empresas Industriales que cotizan en Bolsa», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXV, nº 87, abril-junio.

**Mora Enguidamos, A.**, (1994), «Los modelos de predicción del fracaso empresarial», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIII, nº 78, enero-marzo, Madrid.

**Mora Enguidamos, A.**, (1994), «Predicción del fracaso empresarial», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIII, nº 80, julio-septiembre, Madrid.

**Mora Enguidamos, A.**, (1994), «Limitaciones metodológicas de los trabajos empíricos sobre la predicción del fracaso empresarial», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIII, nº 80, julio-septiembre, Madrid.

**Mora Enguidamos, A.**, (1995), «Utilidad de los modelos de predicción de la crisis empresarial», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIV, nº 83, abril-junio, Madrid.

**Moonitz, M.**, (1961), «The Basic Postulate of Accounting», *Accounting Research Study*, nº 1, A.I.C.P.A., New York.

**Muchler, J.F.**, (1984), «Auditor's preception of the going concern opinion decision», *Auditing, Journal of Practice & Theory*, Vol.III, nº 2, Spring.

**Muchler, J. F.**, (1985), «A multivariate analysis of the auditor's going concern opinion decision», *Journal of Accounting Research*, vol. 23, nº 2.

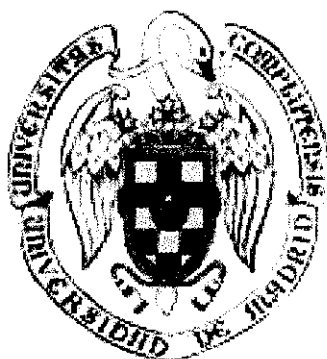
**Muchler, J. F.**, (1988), «The "expectation gap" and going concern uncertainties», *Accounting Horizons*, March.

- Muñoz Colomina, C. I.**, (1984), *Aportaciones contables a los nuevos objetivos y enfoques socio-económicos de la empresa*. Madrid. IPC.
- Needles, B.**, (1996), *Principles of Financial Accounting*. Boston. Houghton Mifflin Company. 6ª ed.
- Norma Internacional de Auditoría**, nº 21, (1985), IFAC.
- Norma Internacional de Auditoría**, nº 23, (1989), IFAC.
- Norma Internacional de Auditoría**, nº 26, (1987), IFAC.
- Norma Internacional de Auditoría**, nº 27, (1989), IFAC.
- Normas Técnicas sobre Hechos Posteriores**, BOICAC, nº11, (1992), ICAC, Madrid.
- Norton, S. L. y Smith, R. E.**, (1979), «A comparison of general price level and historical cost financial statements in the prediction of Banckruptcy», *The Accounting Review*, vol. XIV, nº 1, January.
- Obert, R.**, (1994) *Las previsiones en la empresa*. Barcelona. Rarcombo.
- Ortega, G.**, (1981), *Nuevas Tendencias en la Auditoria de la Información Financiera*. (Ponencia presentada en las Jornadas sobre el futuro de la auditoría en España. Madrid. I.C.J.C.
- Pereda Sigüenza, J. M.**, (1996), «Auditoría de las cuentas anuales previsionales», *Técnica Contable*, nº 57, julio, Madrid.
- Prado Lorenzo, J. M.**, (1989), «El principio de gestión continuada e implicaciones», *Técnica Contable*, tomo XLI, Madrid.
- Prado Lorenzo, J. M.**, (1991), «Las manifestaciones de los auditores sobre la capacidad de la empresa para continuar en funcionamiento: Una asignatura pendiente para la profesión», *RTCJC*, nº 23, Madrid.
- Quintart, A. y Zisswiller, R.**, (1994), *Teoria Financeira*. Lisboa. Editorial Caminho.
- Reis, C.**, (1993), *Planeamento Estratégico do Sistema da Informação*. Lisboa. Editorial Presença.
- Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**, (1992), London.

- Rivero Romero, J.**, (1986) *Análisis de los estados financieros*. Madrid. Editorial Trivium.
- Rose, P. S., Andrews, W.T ., Giroux, G. A.**, (1984), «Predicting Business Failure: A macroeconomic prospective», *Journal of Accounting, Auditing & Finance*.
- Ruiz Bardillo, E. et alii**, (1996), «Una revisión sobre la investigación empírica de las hipótesis de empresa en funcionamiento», *R.T.C.J.C.*, 3ª época, nº 9, Madrid.
- Samuels, J. M. et alii**, (1995) *Financial Statement analysis in Europe*. London. Chapman & Hall.
- Sánchez Fernández de Valderrama, J. L.**, (1989) *Normalización y planificación contable*. Madrid. ICAC.
- Sánchez Fernández de Valderrama, J. L.**, (1996), *Teoría y práctica de la auditoría*. Vol. I. Madrid. Ciéncias de la Dirección.
- Sánchez Fernández de Valderrama, J. L.**, (1996), *Teoría y práctica de la auditoría*. Vol. II. Madrid. Ciéncias de la Dirección.
- Sánchez Fernández de Valderrama, J. L.**, (1997), en prensa), *Libro de homenaje a D. Melicio Riesco*. Madrid. ICAC.
- Statement of Financial Accounting Standards**, nº 5, (1975), *Accounting for contingencies*, Stanford.
- Sterling, R. R.**, (1968) «The going concern – An examination», *The Accounting Review*, July.
- Stiwell, M. C.**, (1986), «Prospective Reporting and Small Business Clients», *Journal Accountancy*, May.
- Suárez, R. P.**, (1993), *Análisis de datos económicos y métodos descriptivos*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Taffler, R. J.**, (1983), «The Z-score Approach to Measuring Company Solvency», *The Accountant's Magazine*, March, London.
- Taffler, R. J. y Tseung, M.**, (1984), «The Audit Going Concern Qualification In practice - Exploding Some Myths», *The Accountant's Magazin*, July, Londres.

- Taffler, R. y Tisshaw, H.**, (1977), «Going, going, gone – four», *Accountancy*, March.
- Taylor, D. H. y Glezen, G. W.**, (1994), *Auditing - Integrated Concepts and Procedures*. New York. John Wiley & Sons, Inc., 6ª ed.
- Torre, J. C.**, (1993), «Auditoría contable de los hechos posteriores», *Revista Técnica del Instituto de Auditores - Censores Jurados de Cuentas de España*, 3ª época, nº 3.
- Túa Pereda, J.**, (1983), *Principios y normas de contabilidad*. Madrid. I.P.C.
- Túa Pereda, J.**, (1991), *La investigación empírica en contabilidad - La hipótesis de eficiencia del mercado*. Madrid. ICAC.
- Woolf, E.**, (1983), «Tacling the delicate question of the going concern», *Auditing*, November.
- Valbray, J. F. C.**, (1984), «Du bon Usage de la Convention de Continuité d'Exploitation», *Revue Française de Comptabilité*, Octubre, nº 150, Paris.
- Vidal, D.**, (1984), «L'information comptable et l'objectif de prévention après la loi du 1ª Mars 1984», *Revue Française de Comptabilité*, nº 152, Paris.
- Vieira dos Reis, J.**, (1987), *Os documentos de prestação de contas na CEE e a legislação portuguesa*. Lisboa. Ed. Rei dos Livros.
- Wilson, J. et alii**, (1996), *Previsiones en los negocios*. Londres. Irwin. 2ª ed. en español.
- Zardoya, A. I.**, (1993), «Estados contables previsionales», incluido em Larraz, L. G., *Los estados financieros complementarios*. Madrid. Ed. Pirâmide.
- Zavgrene, C. V.**, (1983), «The prediction of corporate failure: The state of the art», *Journal of Accounting Literature*, vol. 2.
- Zmijewski, M.**, (1984) «Methodological Issues Related to Estimation of Financial Distress, Prediction Models», *Journal of Accounting Research*, vol 22.

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID



## Capítulo II

**Características, modelo de abordaje y estructura de la  
información financiera prospectiva**

## **ÍNDICE**

### **Capítulo II** **Características, modelo de abordaje y estructura de la** **información financiera prospectiva**

1. INTRODUCCIÓN
2. CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA
  - 2.1. Historia de la reglamentación de la información financiera prospectiva en el plano internacional
  - 2.2. El análisis de la información financiera histórica y prospectiva: una comparación
    - 2.2.1. Información financiera histórica
    - 2.2.2. El análisis de la información financiera prospectiva
    - 2.2.3. Cuadro síntesis
3. EL MODELO DE ABORDAJE DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA
  - 3.1. La necesidad de un modelo
  - 3.2. El modelo
    - 3.2.1. Estructura
    - 3.2.2. El componente estático del modelo
    - 3.2.3. El componente dinámico del modelo
    - 3.2.4. Componentes prospectivos
      - 3.2.4.1. Ampliación del modelo anterior
      - 3.2.4.2. Las técnicas
      - 3.2.4.3. El contexto
      - 3.2.4.4. Desdoblamiento del modelo
4. ESTRUCTURA DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA
  - 4.1. La contabilidad como componente estático y estructurante de la información financiera prospectiva



- 4.1.1. La contabilidad como factor de consistencia de la información financiera prospectiva
  - 4.1.2. La regla de identidad de principios contables
  - 4.1.3. La contabilidad como instrumento de comunicación de la información financiera prospectiva
- 4.2. Los estándares de la información financiera prospectiva
  - 4.2.1. Los conceptos
- 4.3. Metodología de preparación, presentación, examen y revisión de la información financiera prospectiva
  - 4.3.1. Tipología de la misión
  - 4.3.2. El marco de preparación
  - 4.3.3. El marco de presentación
    - 4.3.3.1 Principios generales y formato
    - 4.3.3.2 Análisis de los componentes del cuadro
  - 4.3.4. Los objetivos del examen
  - 4.3.5. Cuadro de revisión: los procedimientos, las técnicas generales de auditoría de la información financiera prospectiva.
  - 4.3.6. Informe del examen a la información financiera prospectiva.
- 5. CONCLUSIONES
- 6. BIBLIOGRAFÍA

## 1. INTRODUCCIÓN

La elaboración, análisis y evaluación de la información financiera prospectiva y, por lo tanto, su inclusión en el campo de la contabilidad y de la auditoría, representa la posibilidad de extensión de estas dos áreas de conocimiento a la dimensión temporal del futuro<sup>1</sup>. Esta situación representa abandonar el conservadurismo contable, umbilicalmente ligado al pasado, proyectándose, así, nuevas tendencias de la contabilidad y de la auditoría, ligadas a las previsiones, presupuestos y estados proforma.

La introducción de la tercera dimensión en contabilidad y auditoría está considerada por Ijiri<sup>2</sup> como una extensión de la digrafía, y permite «valorar no sólo la capacidad de previsión y concretización de objetivos sino también la capacidad de gestión de los recursos humanos, organizacionales y técnicos de la unidad económica»<sup>3</sup>. En efecto, la publicación de la información financiera prospectiva, en este caso, el presupuesto anual, en el cual se explicitan los objetivos que la organización pretende alcanzar, representaría el paso hacia el exterior de aquello que la empresa considera que presenta grandes posibilidades de que ocurra atendiendo a su mejor conocimiento<sup>4</sup>. Además de los aspectos estrictamente financieros, a los inversores les interesa, también,

---

<sup>1</sup>Jensen, R. E., (1983), «Review of forecasts: Scaling and analysis of expected judgements regarding cross impacts of assumptions on business forecast and accounting measures», *Studies in Accounting Research*, n° 19. Sarasota, Florida. American Accounting Association, p. 2.

<sup>2</sup>Ijiri, Y., (1982), «Triple entry bookkeeping and income momentum». *Studies in Accounting Research*, n° 18. Sarasota, Florida. American Accounting Association, pp. 11-30. Véase también del mismo autor (1975): «Theory of accounting measurement», *Studies in Accounting Research*, n° 10. Sarasota, Florida. American Accounting Association, p. 178.

<sup>3</sup>Marques de Almeida, J. J., (1993), «O Novo Plano Oficial de Contabilidade», *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, n° 298, junio, p. 153.

<sup>4</sup>Ijiri, Y., (1975), *op. cit.*, p. 148.

identificar el nivel de *performance* que la organización pretende alcanzar en el desarrollo de su actividad. La información financiera prospectiva serviría, así, para difuminar las asimetrías de la información<sup>5</sup> entre los diferentes grupos con intereses en la empresa y, simultáneamente, permitiría a las auditorías disponer de información necesaria para la elaboración del parecer sobre la continuidad o no continuidad de la empresa<sup>6</sup>.

Según el FASB, el mayor objetivo de la contabilidad es proporcionar información para el análisis prospectivo<sup>7</sup>.

En el mismo sentido la AICPA<sup>8</sup> preconiza que los informes financieros deben suministrar información no sólo para los inversores actuales sino también para los inversores potenciales y para los prestamistas, y estimula a los auditores externos a que efectúen la revisión del *forecasting process* que viene descrito como<sup>9</sup>:

Un sistema formal que engloba un conjunto de políticas, procedimientos, métodos y prácticas destinadas a preparar, orientar y actualizar los presupuestos.

Conjunto de procedimientos, métodos y prácticas utilizadas para la preparación de los presupuestos.

Evaluación del programa de trabajo que genera el conjunto de pasos seguidos en la preparación del presupuesto.

Así, los auditores internos y externos fueron viéndose impelidos a utilizar la información contable, expresada bien de forma

---

<sup>5</sup>Vilar, M. J., Matos, L., Soares, V., (1996), *A importância da informação no mercado de valores mobiliários*. Valadares. Ed. APDMC - Associação portuguesa para o desenvolvimento do mercado de capitais, p. 7.

<sup>6</sup>Ashton, R. H., (1982), «Human information processing in accounting», *Studies in Accounting Research*, nº 17. Sarasota, Florida. American Accounting Association, p. 135.

<sup>7</sup>FASB concepts statement, nº 1 (1980): «Objectives of financial reporting by business enterprises» (paragraph 37). Stanford.

<sup>8</sup>«Guide for a review of a financial forecast» (1980); «Guidelines for systems for the preparation of financial forecast» (March, 1975); «Statement of position on presentation and disclosure of financial forecast» (August, 1975), etc.

<sup>9</sup>American Institute of Certified Public Accounting (AICPA), (1993), *Guide for prospective financial information*. New York, p. 17.

previsional o bien de forma probabilística, y, con ello, en suma, estaban desarrollando la información financiera prospectiva, ya que al ser los presupuestos la previsión de un sistema en el futuro, su expresión, en términos probabilísticos, es posible, siempre que se les asocien probabilidades.

Éstas pueden ser establecidas *a priori*, es decir, asentando en postulados, en probabilidades empíricas, siempre que estén basadas en observaciones de frecuencia o en probabilidades subjetivas y siempre que estén basadas en una escala subjetiva de lo que puede suceder en el futuro. Así, la AICPA define una previsión financiera como una visión singular de la más probable situación financiera futura y define el futuro más probable de la siguiente manera:<sup>10</sup>

*«Más probable significa que los presupuestos fueron evaluados por los gestores y que las previsiones están basadas en el juicio del más probable conjunto de condiciones y el más probable curso de las acciones. Lo más probable no tiene aquí cualquier sentido matemático o estadístico».*

La contabilidad expresada en términos previsionales es, también, aconsejada por el ASOBAT, atendiendo a que el usuario puede tomar, probablemente, mejores decisiones con información probabilística que con información determinista. Sin embargo, mayor información a disposición de los usuarios implica mayores riesgos. Así, la información contable, al ser expresada en términos probabilísticos y previsionales, necesita ser bastante explicitada, tanto en lo que se refiere al tipo de información como al tipo de probabilidades. En contrapartida, el usuario de este tipo de información debe tener en cuenta el sistema de medida y también los presupuestos subyacentes a este tipo de información.

Como el riesgo inherente a este tipo de información es mayor que el subyacente a la información financiera histórica, asumen importancia los problemas relacionados con la presentación de la

---

<sup>10</sup>AICPA, (1980), *Guide for a review of a financial forecast*. New York, p. 2.

información financiera prospectiva y el nivel de desagregación / agregación<sup>11</sup>.

Estos dos problemas —presentación, desagregación / agregación— están relacionados. En efecto, la información financiera prospectiva puede ser presentada de forma completa o de forma parcial, pero, en ambos casos, de una forma bastante agregada. Es decir, la información financiera prospectiva debe ser presentada en grandes números, no interesando, en consecuencia, un elevado nivel de desagregación, si atendemos al hecho de que sus objetivos no son tan analíticos como los de la información financiera histórica.

Entre estos dos tipos de información están bien patentes otras diferencias, por lo que su modelo<sup>12</sup> de abordaje engloba un conjunto de técnicas cualitativas, cuantitativas, análisis estratégico de los recursos, así como un análisis de sensibilidad. De ahí que el proceso de análisis de la información financiera prospectiva esté constituido por un conjunto interrelacionado de componentes y, en consecuencia, la metodología aplicada al análisis de la información financiera histórica sea inadecuada, cuando se aplica a la información financiera prospectiva. El análisis de los estados financieros históricos refleja lo que sucedió, mientras que la información financiera prospectiva reflejará lo que, eventualmente, pueda suceder. Por ello, la metodología de abordaje ha de ser diferente. En efecto, ésta es esencialmente sistémica, refleja una concepción de empresa como un sistema de muchos subsistemas; es, además, un análisis de naturaleza interactiva que focaliza más el contexto que los números reflejados en ella; privilegia el riesgo y la incertidumbre y reconoce, explícitamente, la importancia de los problemas cualitativos.

---

<sup>11</sup>Lev, B., (1968), «Aggregation problems in financial statements: An information approach», *Journal of Accounting Research*, nº 16, pp. 247-261. Para un mayor desarrollo, véase Rodríguez Ariza, L., (1990), *La agregación en contabilidad*. Madrid. Ministerio de Economía y Hacienda. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.<sup>7</sup>

<sup>12</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *Prospective financial statement analysis*. New York. John Wiley, Inc., pp. 17-31.

Como la información financiera prospectiva se encuadra en el contexto más global de la información, interesa también analizar el papel de la información en la organización y en el análisis de la información financiera prospectiva, por lo que la contabilidad, entendida como el lenguaje de los negocios, es considerada la base de este tipo de información. Como la revisión de la información financiera prospectiva es prospectivada, en términos de periodización, en un horizonte temporal de un año, la base de su presentación será hecha asentando en principios contables generalmente aceptados. Éstos proporcionan consistencia a la información contable, con base en el establecimiento de normas, principios y presupuestos, que son los verdaderos pilares del análisis de la información financiera. Así, el tratamiento contable dado a los hechos y transacciones contemplados en la información financiera prospectiva debe ser idéntico al tratamiento dado a los hechos y transacciones reflejados en los estados financieros históricos. En efecto, los principios contables que sirven de cuadro de referencia a la información financiera histórica deben ser, también, aplicados a la información financiera prospectiva.

La información financiera prospectiva reposa, por lo general, en la identidad de principios contables. Sin embargo, las organizaciones internacionales<sup>13</sup> han emitido directivas estandarizadas para guiar a los auditores y a los contables en el análisis de la información financiera prospectiva.

Estas directivas internacionales, además de preocuparse con los problemas de conceptualización, establecen normas inherentes a la preparación y presentación de la información financiera prospectiva. Estos pronunciamientos son, esencialmente, flexibles y han sido básicamente desarrollados por la AICPA, constituyendo, por ello, el cuadro general de referencia de la información financiera prospectiva. Este tipo de análisis tiene, además, un patrón de referencia que guía al auditor en la evaluación de la preparación, en la presentación y examen de la información financiera prospectiva.

---

<sup>13</sup>AICPA, SEC, etc.

Así, el proceso de desarrollo de la información financiera prospectiva debe ser delineado con la finalidad de procurar la mejor información y que tenga credibilidad suficiente para que pueda servir de base al desarrollo de las previsiones. De ahí que la primera responsabilidad por el desarrollo de la información financiera prospectiva sea imputada a la administración de la entidad. La ética, en este tipo de información, es, también, igualmente importante. Sin embargo, la empresa responsable puede ejercer influencia sobre las operaciones a través de la función de planeamiento, lo que permite desarrollar previsiones creíbles, sobre todo, las referentes a los llamados factores clave.

Para concluir esta introducción insistimos en que la información financiera prospectiva goza de características propias y en que el auditor tiene que asumir el cambio como la única constante de análisis.

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA

### 2.1. Historia de la reglamentación de la información financiera prospectiva en el plano internacional.

La institucionalización de la información financiera prospectiva es reciente en el mundo occidental. En efecto, en el plano internacional, será a inicios de la década del 70, cuando comiencen a aparecer las primeras preocupaciones con la reglamentación de las materias relacionadas con las previsiones.

Fue, en el Reino Unido, en el periodo que media entre 1969 y 1972, donde aparecieron las primeras reglas formuladas por el Stock Exchange y emanadas del *City Code and Take-Overs and Mergers*. De hecho, sin hacer obligatoria la publicación de las previsiones, la regla 16ª del *City Code* preconizaba<sup>14</sup>:

*«Las bases contables utilizadas en las previsiones y los cálculos efectuados deben ser sometidas a examen y ser objeto de un informe elaborado por los auditores internos o por los consultores contables».*

La reglamentación se extiende únicamente a las sociedades cotadas, cuando están encuadradas en procesos de ofertas públicas de venta, ofertas públicas de adquisición o de fusiones. La aplicación es, así, extremadamente limitada y circunscrita a casos específicos. A pesar de ello, la Gran Bretaña asumió un papel de precursor en esta materia, extendiendo la obligatoriedad de examen y elaboración de informe en los casos de admisión en Bolsa o cuando las empresas se proponen realizar una nueva emisión de acciones u obligaciones, sin que se prevea la publicación de previsiones. Toda esta problemática constaba en el *Yellow Book (Admission of securities to listing — Stock Exchange)*.

---

<sup>14</sup>Ordre des experts comptables et des comptables agréés, (1986) *Les prévisions: performance et prévention*, n° 41, Congrès National, Paris, 1986. Rapport préparatoire, p. 225.



En Estados Unidos, en 1973, la «Security and Exchange Commission» modificó sus posiciones iniciales autorizando la publicación de previsiones en los exactos términos delineados por ella. Sin embargo, prohibió cualquier mención relacionada con la certificación o auditoría efectuados por terceros<sup>15</sup>.

En 1978, modificó la posición asumida antes. Permitió la intervención de los auditores externos en materia de previsiones y emitió las *Guides for disclosure of future economic*. En 1979 emitió el *Safe Harbour Role*, regla que limitaba la responsabilidad en materia de previsiones. Las previsiones preconizadas y sujetas a auditoría y su publicación tenían un horizonte temporal de un año, lo que llevaba a los administradores a colocar sus preocupaciones en el corto plazo y, sobre todo, en los dividendos por acción, lo que motivaba alguna preocupación por la ausencia de perspectivas a largo plazo y en relación con la capacidad de la empresa para reembolsar sus financiamientos<sup>16</sup>.

De cualquier modo, la preocupación por la información financiera prospectiva es grande, y en Estados Unidos, en 1975, publicadas por la AICPA surgen las primeras normas que se armonizan con la posición de la SEC en lo que se refiere a la elaboración y forma de los documentos previsionales a publicar.

Estos trabajos iniciados en 1975 son perfeccionados con el tiempo y en 1985 aparece el *Financial forecast and projections* que precisa la misión de los contables en materia de previsiones y caracteriza las normas de trabajo y el contenido de los informes dedicados a la información prospectiva. En 1986 y en 1993 se emitiría la *Guide for prospective financial information* donde se

---

<sup>15</sup>Jensen, R. E., (1983), *Review of forecasts: Scaling and analysis of expert judgements regarding cross impacts of assumptions on business forecast and accountant measures*. Sarasota, Florida. American Accounting Association, p. 2.

<sup>16</sup>Brown, P., Foster, G., Noreen, E., (1985), *Security analyst multi-year earnings forecasts and the capital market*. Sarasota, Florida. American Accounting Association, p. 5.

detalla la preparación, presentación, examen e informe relacionados con la información financiera prospectiva.

En 1978, el Institute of Chartered Accountants of England and Wales en su publicación titulada *Accountants reports on profit forecast* establece un conjunto de recomendaciones referentes al examen de las previsiones.

En 1983, Canadá<sup>17</sup> y Holanda<sup>18</sup> emiten también normas de orientación referentes a la presentación y examen de las previsiones financieras.

En 1986, en Francia después de la ley (*Loi de 1 de Mars de 1984*) referente a la prevención de las dificultades de las empresas, aparecen emitidas por la «Ordre des experts comptables et des comptables agréés» dos recomendaciones: una relacionada con la elaboración y presentación de las cuentas previsionales (*Principes d'établissement de présentation des comptes prévisionnels*) y otra con los métodos a tener en cuenta en materia de cuentas previsionales (*Diligences de l'expert comptable en matière de comptes prévisionnels*).

En Portugal hay todo un conjunto de situaciones previstas en la legislación o existentes en la práctica que exigen la elaboración de la información financiera prospectiva:

*Código das Sociedades Comerciais*<sup>19</sup>. En el párrafo c, del n° 2, del artículo 66°, se expresa que el auditor tiene que emitir opinión sobre el informe de gestión, bien sobre el referente a cuentas individuales, bien sobre el referente a cuentas consolidadas; éste deberá contener, entre otros elementos, información sobre la evolución previsible de la empresa.

---

<sup>17</sup>Institute Canadien des Chartered Accountants.

<sup>18</sup>NIVRA (Netherlands Institut Van Register Accountants).

<sup>19</sup>*Decreto-Lei n° 262/86*, de 2 de septiembre.

*Código do Mercado de Valores Mobiliários*<sup>20</sup>. El párrafo 1, del n° 1, del artículo 134°, se relaciona con las ofertas públicas de suscripción y exige un informe de auditoría sobre la situación económica y financiera de la entidad emisora.

En el n° 2, del artículo 97°, se preconiza que la información, obligatoria o facultativa, proporcionada por las entidades emisoras, entidades responsables de ofertas públicas de suscripción o de transacción, intermediarios financieros y entidades gestoras de mercados secundarios, debe orientarse por rigurosos principios de licitud, veracidad, objetividad, oportunidad y claridad.

El n° 3, del artículo 105°, establece que en relación con las previsiones constituidas por la entidad emisora sobre la evolución de sus negocios o situación económico-financiera, el informe del auditor deberá incluir, obligatoriamente, su opinión sobre los presupuestos y la consistencia de dichas previsiones.

En el párrafo f, del n° 2, del artículo 342°, se le impone al auditor la obligación de dar parecer sobre las perspectivas de actividad y resultados de la empresa en el segundo semestre (situación más tarde revocada por el *Decreto-Lei* 261/95, de 3 de octubre).

Además de estas situaciones impuestas en el *Código das Sociedades Comerciais* y en el *Código do Mercado de Valores Mobiliários*, hay otras situaciones que requieren la concepción y valoración de la información financiera prospectiva:

Proyectos de viabilidad económica y de saneamiento financiero de las empresas basadas en acciones y medidas con efectos futuros.

Valoración de empresas y partes de capital con base en las perspectivas futuras de resultados, flujos de caja y equivalentes.

---

<sup>20</sup>Luísa Azevedo, B. et alii, (1996), *Código do Mercado de Valores Mobiliários e legislação complementar*. Porto. Ed. Bolsa de Derivados do Porto.

Proyectos de fusiones y adquisiciones en que los precios y relaciones de cambio se basen en la evolución futura previsible de las empresas en cuestión.

En el análisis efectuado sobre la reglamentación o recomendaciones emanadas de las organizaciones profesionales, se observan dos corrientes de pensamiento:

La corriente anglosajona constituida por Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, en que la reglamentación comienza inicialmente apareciendo por presión de la autoridad de los mercados financieros, que reglamentan la publicación de previsiones e instituyen un riguroso control sobre los datos previsionales, todo ello con la intención de evitar la publicación anárquica de previsiones y proteger, simultáneamente, a accionistas y a obligacionistas.

Las autoridades bursátiles no imponen ninguna obligación de publicación de las previsiones, pero incentivan a las empresas a publicarlas, siempre de acuerdo con un cuadro riguroso que ellas mismas han elaborado.

La corriente continental constituida por Francia, Portugal y otros países, impone un contexto bastante reglamentado en lo que se refiere a la publicación de las previsiones. Generalmente se trata siempre de una ley que va a imponer la comunicación de las previsiones. En efecto, la ley francesa tenía una triple ambición<sup>21</sup>:

Prever quiebras, obligando a las empresas a publicar previsiones.

Asociar a los trabajadores y a sus representantes al futuro de la empresa, obligando a transmitir al comité de empresa los documentos previsionales.

Obligar a las empresas con cotación bursátil a compensar a sus accionistas con información previsional en virtud de la existencia de grandes atrasos en la publicación de cuentas históricas.

---

<sup>21</sup>Ordre des experts comptables et des comptables agréés, (1986), *op. cit.*, p. 267.

La reglamentación de la información financiera prospectiva en el marco de una publicación obligatoria o facultativa, acompañada por el examen de las cuentas previsionales, ha venido suscitando reacciones de oposición por parte de los auditores, debido a que la revisión de la información financiera histórica es bastante más confortable. De hecho, es más fácil para el auditor verificar el pasado que pronunciarse sobre el futuro. Sin embargo, el examen no ha de significar la certificación de la información previsional. Éste debe ser entendido fundamentalmente como consejo sobre los documentos, atendiendo a que la previsión, por su propia naturaleza, presenta incertidumbre y le compete al auditor pronunciarse sólo sobre el funcionamiento del sistema previsional y sobre la coherencia de las hipótesis de base subyacentes en las previsiones.

## **2.2. El análisis de la información financiera histórica y prospectiva: una comparación.**

### **2.2.1. Información financiera histórica.**

*La verificabilidad de la información financiera histórica.* Los estados financieros históricos son auditados bajo el presupuesto de que los números contenidos en ellos son relativamente verificables. Se trata del primer postulado fundamental de la auditoría financiera, propuesto por Mautz y Sharaf<sup>22</sup>. Para poder llevar a cabo la auditoría es esencial que los estados financieros sean verificables, siendo ésta la base en que se desarrolla la teoría de la evidencia y la teoría de la prueba<sup>23</sup>. De ahí que la auditoría de la información financiera histórica se dirija, prioritariamente, al análisis de las transacciones. En este modelo de análisis, el contexto en que se desarrolla este

---

<sup>22</sup>Mautz, R. K. y Sharaf, H. A., (1993), *The philosophy of auditing*. New York. American Accounting Association. 7ª ed., p. 49.

<sup>23</sup>Sierra, G. y Orta, M., (1996), *Teoría de la auditoría financiera*. Madrid. McGraw Hill, p. 16.

tipo de información es secundario, si se atiende a que los números reflejados en él son verificables y están adecuadamente soportados. Este postulado es responsable por la limitación que, inicialmente, se impuso a los auditores<sup>24</sup> de que sólo debían someter a examen los estados financieros históricos. Las reglas de conducta profesional emitidas por el «American Institute of Accountants» llegaron a prohibir, en su fase preliminar, que el nombre de un auditor estuviese relacionado con cualquier tipo de previsión. Este conservadurismo aparecía claramente expresado en los pronunciamientos iniciales de la «Securities and Exchange Commission» (SEC) que prohibió la auditoría de la información financiera prospectiva.

Consecuentemente, el concepto de verificabilidad, tomado en su más estricto sentido, fue invocado para establecer la prohibición de ligazón del auditor a las previsiones.

*El análisis cuantitativo supera al análisis cualitativo.* Como los números reflejados en la información financiera histórica tienen una posibilidad de comparación mayor, el análisis cuantitativo se sobrepone al análisis cualitativo, no siendo necesario, en este tipo de información, comprender quién es el responsable por la conducción del plan estratégico.

El abordaje cuantitativo de la información financiera histórica se apoya en la teoría de la evidencia, en el procedimiento de verificación, en la aplicación de la teoría de las probabilidades a la auditoría y en el establecimiento de límites a las responsabilidades del auditor<sup>25</sup>. Este tipo de información coloca el énfasis en lo que ya ha sucedido. Así, la auditoría de la información financiera histórica se detiene sobre el ciclo de transacciones, estando la estrategia de la auditoría basada en la fiabilidad de los controles operacionales y

---

<sup>24</sup> American Accounting Association, (1973), «A Statement of basic auditing concepts. Committee on Basic Auditing Concepts», *Studies in Accounting Research*, nº 6, pp. 2-3.

<sup>25</sup> Sierra, G. y Orta, M., (1996), *op. cit.*, p. 17.

contables implementados en la organización del cliente. Incluso cuando se utiliza el enfoque de riesgo, en que se pretenden evaluar los riesgos de los negocios en la empresa, el objetivo es determinar sus potenciales efectos en los estados financieros por la vía de las transacciones. El riesgo del negocio, considerado desde una perspectiva prospectiva, está ausente de los intereses y fines de este tipo de auditoría.

*Análisis aislado y no sistémico.* La información financiera histórica se efectúa con base en los números reflejados en el balance, por ello no perspectiva el negocio del cliente como un todo relacionado con el entorno. El sistema en que la empresa está integrada es desconocido por la auditoría de la información financiera histórica. En efecto, al planear una auditoría, de acuerdo con el SAS n° 70<sup>26</sup>, se deben identificar los tipos de errores potenciales, los factores que afectan al riesgo y al diseño de tests sustantivos. Así este planeamiento de auditoría se sitúa en un nivel desagregativo —*bottom up*—, siendo los estados financieros históricos auditados con base en las normas internacionales de auditoría que focalizan el nivel de las transacciones o las clases de operaciones o el balance. El riesgo de negocio, considerado como un todo, no es objeto de auditoría. Así, el análisis aislado de la empresa en un contexto de globalización creciente de los negocios es extremadamente reduccionista y potenciador de grandes fallas en auditoría<sup>27</sup>. En efecto, habiendo sido desarrolladas en un contexto de estabilidad económica las normas de auditoría varían de país para país y todas ellas insisten en que el auditor tiene como misión opinar sobre la fiabilidad de los estados financieros, teniendo en cuenta el cuadro de

---

<sup>26</sup>AICPA, (1997), *Codifications of Statements of Auditing Standards*. New York. UMI-Books on Demand, p. 131.

<sup>27</sup>Bell, T. *et alii*, (1997), *Auditing Organizations Through a Strategic Systems Lens*. University of Texas at Austin. The KPMG Business Measurement Process, pp. 12-13.

los principios contables generalmente aceptados<sup>28</sup>. Este cuadro no le permite al auditor hacer un análisis estratégico centrado en el negocio del cliente y en la industria.

*El soporte objetivo de la información financiera histórica.*

Este tipo de información está soportado por pruebas objetivas, siendo el análisis documental hecho en soportes elaborados que reflejan las transacciones ya pasadas.

### 2.2.2. *El análisis de la información financiera prospectiva*

Según Kopczynski<sup>29</sup>, la información financiera prospectiva presenta las siguientes características fundamentales:

*Pone el acento en lo que puede acontecer.* Este tipo de información al ser hecho en términos de previsión o probabilidades se interesa por lo que va a suceder en detrimento de lo que ha ocurrido. En este contexto la información financiera prospectiva tiene como característica fundamental el hecho que los resultados reales presenten una fuerte probabilidad de ser diferentes a los presentados, por lo que los desvíos y su análisis son importantes en este tipo de información.

*Análisis sistémico.* La información financiera prospectiva debe ser integrada y representar el sistema en que está integrada. El análisis de los diferentes componentes de la información financiera prospectiva, conjuntamente con las técnicas que la generaron, maximiza el significado de este tipo de información.

*Base de naturaleza especulativa.* Al contrario de lo que ocurre con la información financiera histórica que es soportada por pruebas objetivas, las pruebas que se relacionan con los presupuestos son de naturaleza

---

<sup>28</sup>Needles, B. E., (1985), *Comparative International Standards*. New York. Ed. AICPA, p. 61.

<sup>29</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 10.



especulativa, lo que torna más difícil al auditor hacer su evaluación y llegar a un nivel elevado de seguridad, es decir, asegurar que esa información esté exenta de errores o distorsiones materialmente relevantes. Sin embargo, su examen contribuye a aumentar la credibilidad de la información prospectiva, bien se destine ésta a uso interno o bien al uso de terceros.

*Riesgo e incertidumbre.* Los estados financieros prospectivos deben ser analizados partiendo del presupuesto de que existirá una fuerte probabilidad de que sus resultados reales sean diferentes a los presentados. Así, mientras que en la información financiera histórica los números contenidos en los estados financieros son asumidos como relativamente fiables, ayudando a los estándares de auditoría a confirmar esta aserción, el análisis de la información financiera prospectiva es completamente diferente. En efecto, como los resultados esperados pueden no ocurrir, el grado de incertidumbre de cada elemento inserido en los estados financieros previsionales es mayor. De ahí que las técnicas utilizadas en el examen hayan necesariamente de tender a ser más sofisticadas.

*Análisis del contexto como prioridad.* En el análisis de la información financiera histórica el análisis del contexto es secundario, porque se asume que los números son verificables. Como la base de la información financiera prospectiva es de naturaleza especulativa, lo que implica que las posibilidades de comparación son menores, el modo de enfoque habrá de ser efectuado en el contexto, por lo que el análisis cualitativo es más importante que el análisis cuantitativo.

*El cambio como característica básica de la información financiera prospectiva.* La relación de los contables y auditores con el futuro está todavía en sus comienzos. Sin embargo, cada vez más tienen que enfrentarse con este problema, a pesar de la inevitable resistencia que se ofrece

al cambio. Así, como la probabilidad de cambio es una de las características importantes del análisis de la información financiera prospectiva, el auditor tiene que tener capacidad para trabajar con el cambio, lo que no se le exige en el análisis de la información financiera histórica. Como ya decía, en 501 a. C., el filósofo griego Heráclito «no hay nada permanente, excepto el cambio».

### 2.2.3. Cuadro de síntesis

Las características de la información financiera histórica y las características que atribuimos a la información financiera prospectiva, nos permiten elaborar el siguiente cuadro resumen:

Características	Información financiera histórica	Información financiera prospectiva
Verificabilidad	X	
Cuantitativa	X	
Análisis aislado	X	
Soporte objetivo	X	
Centrada	X	
Multidisciplinal		X
Análisis sistémico		X
Base especulativa		X
Riesgo e incertidumbre		X
Análisis del contexto		X
Cambio		X

### **3. EL MODELO DE ABORDAJE DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA**

#### **3.1. La necesidad de un modelo**

La información financiera prospectiva continúa siendo un área de investigación privilegiada en el contexto de la información necesaria para los inversores y financiadores. En efecto, el mundo empresarial se cuestiona sobre la necesidad y utilidad de los clásicos estados financieros históricos<sup>30</sup>. Así, uno de los cambios que adquiere contornos cada vez más precisos es el de la introducción en la auditoría de los estados financieros de todo un conjunto de informaciones relacionadas con el futuro.

Así, el examen de la información financiera prospectiva representa el nivel más elevado de servicio que el auditor podrá concretar en relación con este tipo de información. Este examen engloba tanto la evaluación de la preparación de la información financiera prospectiva y el examen de los presupuestos subyacentes como la presentación de la información en conformidad con los patrones establecidos por la AICPA o por otra cualquier organización internacional, y, sin duda, engloba también la emisión de un informe de opinión<sup>31</sup>.

Esta nueva orientación emana de la revisión de las SAS n°s. 58 y 59<sup>32</sup> que se relacionan con la incertidumbre en general y en particular con la de la continuidad, por lo que atendiendo a las características propias de la información financiera prospectiva se impone la concepción de un modelo de abordaje más abarcador y complejo que el utilizado en la auditoría de la información financiera histórica.

---

<sup>30</sup>Bell, T. B. y Wright, A. M., (1995), *Auditing practice, Research and Education; A productive collaboration*. New York. AICPA, p. 173.

<sup>31</sup>Jones, J. y Ward, C. R. , (1985), «Forecasts and projections for third-party use», *Journal Accounting*, April, p. 10.

<sup>32</sup>AICPA, (1997), *Codifications of Statements on Auditing Standards*. New York. Uni Books on demand, pp. 705 y ss.

### 3.2. El modelo

#### 3.2.1. Estructura

Un modelo de auditoría es una estructura prescriptiva básica que describe conceptualmente las directrices de tipo legal, convencional o profesional o las técnicas que afectan a los componentes básicos del modelo como pueden ser<sup>33</sup>:

- Principios contables generalmente aceptados
- Normas generales de auditoría
- Reglamentación legal de la auditoría
- Ética y responsabilidad
- Proceso de auditoría

Los cuatro primeros componentes constituyen el llamado entorno estático de la auditoría. El último constituye el componente dinámico de la misma. El componente estático y el dinámico constituyen el modelo de auditoría de abordaje de la información financiera histórica.

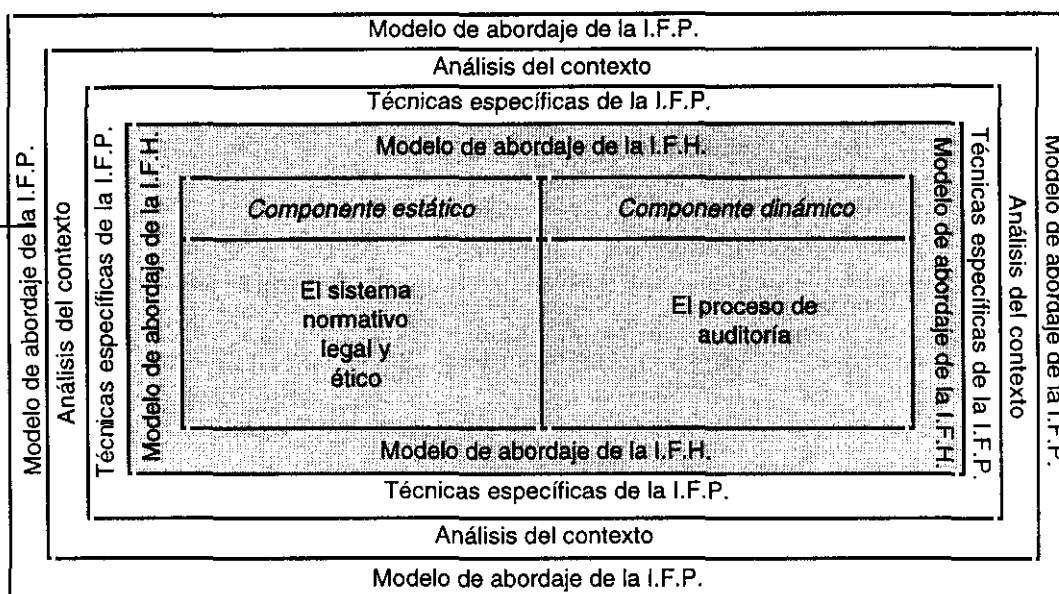
Pero ¿este modelo de auditoría con los componentes descritos será también válido para el análisis de los estados financieros previsionales? Pensamos que no.

En efecto, las características inherentes a la información financiera prospectiva imponen la adopción de técnicas cualitativas, cuantitativas —de cariz matemático, econométrico o financiero— y presupuestarias. Estas técnicas, si son convenientemente estructuradas, interligadas y contextualizadas, constituyen un componente adicional de interés no integrado en el modelo de abordaje anterior.

---

<sup>33</sup>Marques de Almeida, J. J., (1998), «Auditoria: uma visão actual», *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, Maio, p. 17.

Por otra parte, el contexto de análisis que este tipo de información requiere también se encuentra ausente en el modelo anterior. Por ello, tendremos que añadirle el contexto y las técnicas específicas relacionadas con este tipo de información. Gráficamente el modelo propuesto presentaría, sintéticamente, la configuración siguiente:



I.F.P. – Información Financiera Prospectiva

I.F.H. – Información Financiera Histórica

En consecuencia, el modelo de análisis de la información financiera prospectiva incorpora el modelo de evaluación de la información financiera histórica, pero que por ser más restringido en sus objetivos tendrá que ser complementado con la adopción de técnicas específicas de análisis de la información financiera prospectiva y con la introducción del análisis del contexto en que se desarrolla este tipo de información. Analizaremos el modelo por orden creciente de sus componentes.

### 3.2.2. El componente estático del modelo

El modelo de auditoría de la información financiera histórica, en su componente estática, se encuadra en el modelo más general de

abordaje de la información financiera prospectiva, en la medida en que los principios contables, las normas generales de auditoría, la reglamentación legal y la ética y deontología profesionales tienen, también, que estar subyacentes al abordaje de la información financiera prospectiva.

En efecto, en relación con los principios contables, la regla de identidad está consagrada, por lo que el desarrollo y presentación de la información financiera prospectiva tendrá que tener la misma base y cuadro de referencia. Existe, pues, un paralelismo, correspondencia y adaptabilidad del modelo, cuando éste se aplica a la información financiera prospectiva.

Las normas internacionales de auditoría relacionadas con la información financiera prospectiva guían el comportamiento del auditor y le sirven de orientación en el análisis. La normativa específica, ya suficientemente estudiada, es la respuesta a los nuevos desafíos que se le colocan a la auditoría, muy diferentes a los que, tradicionalmente, le eran atribuidos. Hay, pues, también una analogía con la normativa establecida para la auditoría de la información financiera histórica.

La reglamentación legal de la auditoría según se encuentra planteada en la Unión Europea es obligatoria, en principio, para todas las sociedades por acciones. Sin embargo, los Estados miembros pueden hacer extensiva esta obligatoriedad de auditoría a otras empresas de menor importancia. Esta reglamentación legal, tan propia de algunos países europeos, diverge de la práctica utilizada en los países anglosajones, en que la práctica empresarial es la que impone con carácter general la auditoría de los estados financieros, siendo considerada como un deber normal de toda empresa y, por ende, de todas las instituciones públicas y privadas. La reglamentación legal de la auditoría de la información financiera prospectiva emana, de forma general, de los organismos reguladores de los mercados bursátiles, siempre que la ley marco impone la publicación y examen de las previsiones.

Los institutos profesionales también reglamentan la actuación del auditor en esta problemática. Así, la reglamentación de la auditoría de la información financiera prospectiva no es más que un subconjunto de reglamentación general de auditoría que presenta, a pesar de todo, una especificidad propia.

La ética y la deontología profesionales son, también, un componente básico del modelo de abordaje. Tanto en la evaluación de la información financiera histórica como en la de la información financiera prospectiva existe el llamado dilema ético<sup>34</sup>. Éste se relaciona con la consecuencia de las elecciones que el auditor tiene que hacer en el desarrollo de su actividad y que generan consecuencias para terceros y para el mismo auditor.

De ahí que los aspectos éticos vayan ganando importancia creciente en auditoría, sobre todo debido al hecho de que ésta es considerada cada vez más como profesión de interés público<sup>35</sup>. Ésta requiere la existencia de un Código de Ética que, de forma general, habrá de destacar tres niveles de responsabilidad en lo que se refiere a la ética profesional<sup>36</sup>: responsabilidad legal<sup>37</sup>, responsabilidad ética y responsabilidad moral. En la evaluación de la información financiera prospectiva estos tres niveles están bien patentes. En efecto, la responsabilidad legal de la evaluación de la información financiera prospectiva se relaciona íntimamente con el análisis de los presupuestos sobre los que asienta, no siendo extensivo, por ello, a la

<sup>34</sup>Axline, L., (1990), «The bottom line on ethics», *Journal of Accountancy*, December, pp. 87-91.

<sup>35</sup>Matos Carvalho, J. M., (1995), «A Ética e o Revisor Oficial de Contas», *Boletim da Câmara de Revisores Oficiais de Contas*, nova série, nº 4, Julho/Setembro, p. 16.

<sup>36</sup>Boyton, W. C., Kell, W. G., (1990), *Modern auditing*. New York. John Wiley & Sons, Inc., pp. 71-103. Véase también Delannoy, P., (1994), «Pourquoi une éthique», *Révue Française de Comptabilité*, nº 252, Janvier, p. 64.

<sup>37</sup>Department of Trade and Industry, (1996), *Feasibility Investigation of Joint and Several Liability*. London. HMSO, pp. 1-77. En este artículo se discute la problemática de la responsabilidad en términos generales y en términos parciales (todo ello de enorme actualidad en la profesión de auditoría).

Schultz, J. J. y Gustavson, S., (1978), «Actuaries: perceptions of variables affecting the independent auditor's legal liability», *The Accounting Review*, vol LIII, nº 3, July, pp. 626-641.

información financiera prospectiva en su conjunto que es siempre responsabilidad de la gerencia. La responsabilidad ética<sup>38</sup> les viene impuesta por la profesión a sus miembros y para ello existe una normativa que el auditor tiene que cumplir en el desarrollo del examen de la información financiera prospectiva. Las responsabilidades morales también existen y toman forma en un conjunto de principios aceptados por la conciencia individual e impuestos por los individuos a sí mismos. Estas tres responsabilidades condicionan el comportamiento del auditor en la evaluación de la información financiera prospectiva, por lo que el modelo de auditoría comporta necesariamente la problemática de la ética y de la responsabilidad del auditor. La independencia es también un componente importante del modelo, aunque sea criticado en la era de la industria de la contabilidad<sup>39</sup>. Para algunos la independencia es un anatema; servir al cliente, como él quiere ser servido, es lo que está en boga<sup>40</sup>.

### 3.2.3. El componente dinámico del modelo

El componente dinámico del modelo comporta el proceso de auditoría y puede desarrollarse de la forma siguiente<sup>41</sup>:

*Fase de obtención de la información.* Tiene por objetivo la obtención y actualización de toda la documentación inherente al cliente, a los factores de riesgo y al análisis del sistema de control interno. El análisis de los indicadores macroeconómicos relacionados con los indicadores del producto nacional bruto, tasas de interés, tasas de paro, indicadores de la industria y del sector, perspectivas macroeconómicas dictadas por los diferentes organismos,

---

<sup>38</sup>Sampietro, R., (1984), *La auditoría en las PYMEs*. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones, S.A., pp. 48-49.

<sup>39</sup>Zeff, S. A., (1987), «Does the C.P. A belong to a profession?», *Accounting Horizons*, June, pp. 65-68.

<sup>40</sup>Zeff, S. A., (1987), *op. cit.*, p. 66.

<sup>41</sup>Sierra, G. y Orta, M., (1996), *op. cit.*, p. 11.



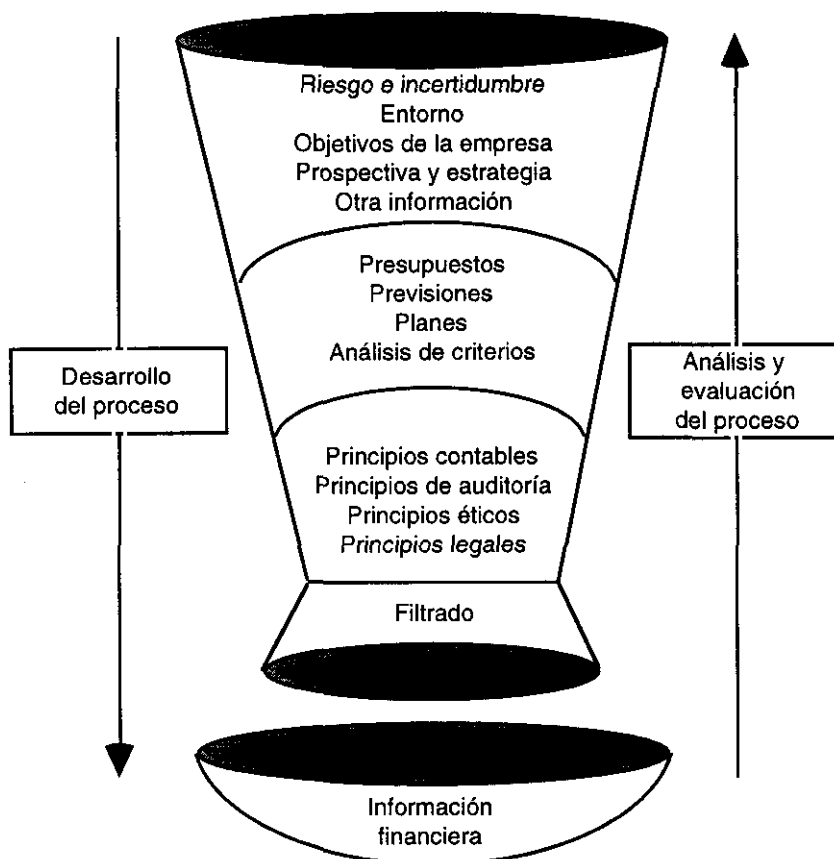
ciclos de expansión y recesión, todo ello es fundamental para el auditor en la medida en que las condiciones económicas generales son las responsables por la continuidad de la empresa y ejercen sobre ella una influencia decisiva<sup>42</sup>. Los presupuestos echan raíces en este sedimento, siendo la metodología de análisis de los mismos, una de las características fundamentales de la auditoría a la información financiera prospectiva. Sin embargo, el proceso de desarrollo que conduce a las síntesis de la información financiera prospectiva radica en el análisis de las fuentes de información; el análisis del proceso sigue el llamado *audit trail*, es decir, parte de las síntesis hacia los orígenes.

Gráficamente el proceso de desarrollo del análisis puede ser perspectivado en el cuadro siguiente<sup>43</sup>:

---

<sup>42</sup>Rose, P. S., Andrew, W. T., Giroux, G. A., (1982), «Predicting Business Failures: A Macroeconomic prospective», *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Fall, p. 31.

<sup>43</sup>Adaptado de Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 21.



Este largo espectro de información, al ser evaluado por los auditores con la finalidad de obtener evidencias suficientes, debe obedecer a los requisitos siguientes<sup>44</sup>:

Si han sido consideradas todas las fuentes de información relacionadas con los presupuestos tanto externas (publicaciones gubernamentales, publicaciones de los sectores industriales, etc.) como internas (presupuestos, acuerdos, patentes, etc.), todas ellas han de constituir por lo tanto la base de los presupuestos.

Si los presupuestos son consistentes con las fuentes que les han dado origen.

Si los presupuestos son consistentes entre sí.

<sup>44</sup>Jensen, R. E., (1983), *op. cit.*, p. 88.

Si la información financiera histórica y cualquier otra información utilizable en el desarrollo de los presupuestos es suficientemente creíble.

Si la información financiera histórica u otra información utilizada en el desarrollo de los presupuestos es comparable a lo largo del tiempo o si en el mismo han sido observadas algunas faltas de comparabilidad.

Además del componente macroeconómico, el auditor tendrá también que obtener documentación que le permita poner a prueba, en el tiempo y en el espacio, la coherencia de los planes y presupuestos, de modo a poder formular una opinión sobre la calidad de los instrumentos previsionales y de las informaciones previsionales de la empresa. Por ello, esta fase del proceso de auditoría comporta el examen de todo un conjunto de evidencias internas y externas que le permitan al auditor documentar la preparación de la información financiera prospectiva.

La fase de filtrado de la información financiera prospectiva u otra relacionada con su punto de procedencia tiene conexión con todo un conjunto de determinantes que influyen sobre el juicio del auditor<sup>45</sup> en el análisis de la razonabilidad de las previsiones empresariales, tales como:

*Conocimiento general.* Conocimiento básico de los principios contables, de los principios de auditoría y del propio sistema contable, capacidad para reconocer relaciones,

---

<sup>45</sup>Para mayor profundidad véanse los siguientes estudios: Tubbs, R. M., (1992), «The effect of experience on the auditor's organization and amount of knowledge», *The Accounting Review*, vol. 67, nº 4, October, pp. 783-801. Bonner, S. E. y Lewis, B. L., (1990), «Determinants of auditor expertise», *Journal of Accounting Research*, vol. 28, pp. 1-19. Danos, P. e Imhoff, E. A., (1982), «Auditor Review of Financial Forecast: An analysis of factors affecting reasonableness judgements», *The Accounting Review*, 57, January, pp. 39-54. Joyce, E., (1976), «Expert judgement in audit program planning», *Journal of Accounting Research*, September, p. 29. Rodgers, W., (1996), «Measurement and conceptual modeling of auditor's analysis of prospective financial statements», ponencia presentada en el XIX Congreso de la European Accounting Association, Bergen, pp. 2-32.

interpretar información y efectuar razonamientos analíticos.

*Conocimiento de la industria del cliente.* Este conocimiento probablemente no es adquirido durante la instrucción general, sino que habrá ido siendo obtenido preferentemente por acumulación de conocimientos prácticos sobre el sector y por el conocimiento de la forma como el cliente va desarrollando su actividad.

*Conocimiento del negocio.* Se trata de un conocimiento no obtenido de modo formal, sino basado en el conocimiento estratégico del negocio en una perspectiva prospectiva, es decir, anticipando la evolución del mismo.

Además de estos conocimientos, la *performance* del auditor en la evaluación de la información tiene mucho que ver con su habilidad, conocimientos, entorno y motivación. Podemos, incluso, decir que existe una relación funcional entre el desempeño (*performance*) y las características descritas, conocida como la ecuación de la *performance*<sup>46</sup>:

*Performance* = (habilidad, conocimiento, entorno y motivación).

La fase de obtención de la información incluye también la obtención y documentación de las principales características del sistema de control interno. El control interno, en términos de evaluación de la información financiera prospectiva, tiene un significado diferente al que tiene en la evaluación de la información financiera histórica. El control interno<sup>47</sup>, en términos generales, «comprende el plan de organización y los métodos adoptados en una empresa para salvaguardar sus activos,

---

<sup>46</sup>Libby, R. y Luft, J., (1993), «Determinants of judgement performance in accounting settings! Ability, knowledge, motivation and environment», *Accounting Organization and Society*, July, pp. 425-450.

Anderson, J. R., (1987), «Skill acquisition: Compilation of weak - Method problem solutions», *Psychological Review*, vol 94, nº 2, p. 192.

<sup>47</sup>AICPA, «Statement on Auditing Procedure», nº 33, citado por Almela Díez, B., (1991), *Control y auditoría interna de la empresa*. Madrid. Ed. Consejo General de Colegios de Economistas, p. 90.

comprobar la corrección de su registro de contabilidad, promover la eficiencia operacional y fomentar las normativas empresariales establecidas».

Comprende, pues, los controles contables y los controles administrativos. Los contables se refieren a la protección del patrimonio empresarial y a la fiabilidad de sus datos; tratan, por ello, de asegurar la total exactitud de los registros contables y de salvaguardar los activos. Los controles administrativos tienen que ver con la planificación y la toma de decisiones. En el fondo, un control es toda acción llevada a cabo por la dirección para posibilitar que se alcancen los objetivos de la organización. El concepto de control engloba, pues, tres aspectos fundamentales<sup>48</sup>:

Eficacia y eficiencia de las operaciones

Fiabilidad de la información financiera

Cumplimiento de las leyes y de las normas aplicables

Estos tres aspectos son igualmente inherentes a la evaluación de la información financiera prospectiva. Los conceptos de eficacia y eficiencia<sup>49</sup> son fundamentales en la comprensión de este tipo de información. Subyacentes a la fiabilidad de la información financiera prospectiva están la calidad de los instrumentos y las informaciones previsionales utilizadas por la empresa o por el organismo. El cumplimiento de las leyes y de las normas aplicables en información financiera prospectiva se refiere a la observación de las reglas de elaboración, la presentación y examen de esta misma información.

El análisis del control interno relacionado con la información financiera prospectiva se traduce en la elaboración de tests de cumplimiento para que el auditor formule una opinión sobre la calidad de los instrumentos e información previsional. Se trata de

---

<sup>48</sup> Coopers & Lybrand, (1997), *Los nuevos conceptos del control interno (Informe Coso)*. Madrid, Díaz dos Santos, p. 16.

<sup>49</sup> Suárez Suárez, A., (1991), *La moderna auditoría*. Madrid. McGraw-Hill, Interamericana de España, S. A., pp. 20-24.

una auditoría a la forma de concebir el sistema previsional y que se puede desarrollar en tres niveles<sup>50</sup>:

Diagnóstico sobre la calidad de los instrumentos de gestión previsional y acompañamiento de los resultados.

Diagnóstico del proceso de planificación.

Diagnóstico sobre la coherencia entre el proceso de planificación y la toma de decisión.

El primer nivel se refiere a la existencia de planes y presupuestos como *conditio sine qua non* para la existencia de la auditoría de la información financiera prospectiva. Estos documentos son verificables y se basan en un conjunto de políticas de valoración, conversión cambial, política de amortizaciones que deben ser las mismas que han sido seguidas en la información financiera histórica y consistentes para los diferentes periodos prospectivos en análisis. Es de interés, así mismo, analizar si los documentos previsionales son aritméticamente correctos y si los valores consignados son coherentes en los diferentes presupuestos interligados.

El segundo nivel se refiere a la comprobación de la existencia de un manual de planificación que describa las funciones de los agentes, los métodos de presupuestar, los calendarios y las conexiones entre la información. El objetivo es siempre analizar la coherencia entre el proceso de planificación y el estilo de dirección.

El tercer nivel se refiere a la eficiencia y eficiencia del control de operaciones y a la toma de decisiones correctivas. Así, las pruebas de cumplimiento se destinarán a confirmar si los planes y presupuestos son un guía privilegiado o no para la toma de decisiones, lo que presupone el control permanente de las realizaciones, siendo los desvíos entre previsiones y realizaciones objeto de medidas correctoras.

De ahí que la auditoría a la forma cómo ha sido construido el proceso presupuestario tenga por objetivo obtener un razonable

---

<sup>50</sup>Parent, B., (1981), *Audit des plans et budgets*. Paris. J. Delmas et C<sup>a</sup>, p. A<sub>5</sub>.

grado de seguridad en lo que se refiere a la calidad de los instrumentos de gestión previsional. Para ello, el auditor identifica los componentes de la estructura del control interno, evalúa el nivel de agregación e interfiere, a través de su opinión, en si debe o no ser modificado el plan de auditoría<sup>51</sup>.

*Fase de planificación.* La planificación de una auditoría de información financiera prospectiva como, por otra parte, la de la auditoría de una información financiera histórica, debe ser concebida con una actitud de escepticismo profesional, debiendo colocarse el auditor en un plano de neutralidad en relación con la Administración de la empresa. Para llevar a cabo el examen de la información financiera prospectiva deberá el auditor<sup>52</sup>:

Determinar la razonabilidad de los presupuestos subyacentes a los estados financieros previsionales.

Verificar la coherencia entre los presupuestos y las previsiones presentadas.

Verificar si la presentación está de acuerdo con las recomendaciones de la AICPA.

De cara a este triple objetivo, la planificación de la auditoría de este tipo de información habrá de ser hecha desde una perspectiva más amplia, no siguiéndose, por ello, taxativamente, el modelo de la información financiera histórica basado en el análisis detallado del ciclo de transacciones. La planificación debe ser estructurada desde una perspectiva general, holística, teniendo como mira el validar globalmente los estados financieros<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup>Srinidhi, B. N. y Vasarhelyi, (1986), «Auditor judgement concerning establishment of substantive test based on internal control reliability», *Auditing: Journal of Practice and Theory*, vol 5, n° 2, Spring, p. 66.

Libby, R., Artman, J. T. y Willingham, J. J., (1985), «Process susceptibility, control risk, and audit planning», *The Accounting Review*, vol. LX, n° 2, April, p. 226. En este trabajo, los autores establecen una ligazón entre la relación de control interno y los tests sustantivos, concluyendo que se trata de un problema complejo.

<sup>52</sup>Taylor, D. H. y Glezen, G. W., (1994), *Auditing: Integrated concepts and procedures*. New York. John Wiley & Sons, Inc., p. 928.

<sup>53</sup>Bell, T. et alii, (1997), *Auditing, organization through a strategic systems lens*. University of Texas at Austin. The KPMG Business Measurement Process, p.

El auditor, en esta fase, formula sus opiniones preliminares tendentes a valorar el riesgo de que los estados financieros previsionales puedan estar distorsionados de forma materialmente relevante. En la planificación de la auditoría, el auditor debe considerar los siguientes aspectos: riesgo inherente al cliente, sector y economía en general, análisis del riesgo de control —hecho subyacente a la estructura del control interno— y hacer un juicio inicial sobre la materialidad. El riesgo puede englobar cuatro componentes: riesgo económico global, riesgo económico del país, riesgo de la industria y riesgo de la empresa.

Con la internacionalización de la economía la información financiera prospectiva ha ido adquiriendo nuevas modalidades de incertidumbre. Así, las fluctuaciones cambiales, la inflación, los acuerdos de comercio bilaterales y multilaterales, la inestabilidad política son factores que crean riesgos que deben ser considerados en este tipo de información.

El riesgo económico del país, con impacto probable en el sector económico del cliente y de la empresa, es también uno de los factores que hay que tener en cuenta, debiendo ser considerados los componentes macroeconómicos de ese país, la posición de su economía en el ciclo de negocios que puede estar en crecimiento, recesión o estagnación. De hecho, con la economía de un país en recesión los riesgos de impagados / incobrables son bastante superiores a los existentes en una economía en crecimiento.

El riesgo de la industria tiene, por supuesto, que ser considerado en la planificación de la auditoría a la información financiera prospectiva, habiendo que destacar, como los más importantes, la inestabilidad de operaciones

---

36. Esta perspectiva estaba ya bien patente desde 1962. En efecto, Brown, R. G., (1962), «Changing audit objectives and techniques», *The Accounting Review*, October, pp. 696-703, describía la evolución de la auditoría, dejando implícita su evolución hacia la evaluación del riesgo de negocio.



y el grado de avances tecnológicos. Así, el plan de auditoría deberá quedar centrado en las estimaciones<sup>54</sup> contables que reflejan un mayor riesgo de industria.

Es, también, digno de consideración el riesgo inherente a la empresa, debido al hecho de que los estados financieros prospectivos pueden no reflejar adecuadamente la situación concreta del entorno de la empresa.

Todos los riesgos antes descritos se relacionan con las cuentas previsionales tomadas en su conjunto. Así, la auditoría de la información financiera prospectiva tiene subyacente un riesgo inherente que implica que los estados financieros pueden cometer errores materiales, sin considerar los controles internos correspondientes a cada cuenta o clase de cuentas.

Estas condiciones de riesgo inherentes, de una manera general, no están sujetas a controles internos contables<sup>55</sup>, sobre todo, si son generadas por condiciones externas sobre las cuales, en principio, no se puede ejercer cualquier tipo de control. Las condiciones internas derivan de las propias características de la empresa y sobre éstas sí que es posible establecer algunos tipos de control, siempre que se conozca la manera de operar de la gerencia, de los accionistas y de los departamentos operacionales.

Por otra parte, el riesgo de control existe cuando la estructura de control interno no previene o detecta a tiempo distorsiones materialmente relevantes. El riesgo de control tiene que ser evaluado con el objetivo de ayudar a determinar la naturaleza, momento y alcance de las pruebas sustantivas, pues existe, incluso así, el riesgo de que errores materialmente importantes no sean detectados mediante la aplicación de dichas pruebas sustantivas, lo que

---

<sup>54</sup>Sáez Ocejo, J. L. y Martín García, J. A., (1997), «Tratamiento contable de estimaciones», *Revista de Contabilidade e Comércio*, n° 218, vol LV, p. 369.

<sup>55</sup>López Casuso, A., (1996), «La materialidad en auditoría desde un punto de vista práctico», *Revista técnica — Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España*, 3ª época, n° 9, p. 35.

provocará la aparición de riesgo de detección, estando éste en función directa con los procedimientos de auditoría.

De ahí que se pueda aplicar a la información financiera prospectiva el concepto de riesgo global de auditoría en su desdoblamiento característico<sup>56</sup>:

$$RA = RI \times RC \times RD$$

Siendo:

RA = riesgo de auditoría

RI = riesgo inherente

RC = riesgo de control

RD = riesgo de detección

Este modelo de riesgo está establecido en las normas técnicas del ICAC<sup>57</sup> y viene definido «como una combinación de tres riesgos diferentes. El primero está constituido por la posibilidad inherente a la actividad de la entidad de que existan errores de importancia en el proceso contable del cual se obtienen las cuentas anuales. El segundo es la posibilidad de que existiendo estos errores de importancia

<sup>56</sup>AICPA, (1997), *Codification of statements auditing standards*. Michigan UMI-Books of Demand, p. 161.

<sup>57</sup>Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, (1991), *Normas técnicas*. Madrid, apartado 2-4-24.

La problemática del riesgo en auditoría puede verse también, entre otros, en:

Harold, R. G., (1989), «Development of risk model: A project approach», *Internal Auditor*, vol 46, pp. 51-56.

Graham, L. E., (1985), «Audit Risk - Part I», *The C. P. A. Journal*, August, pp. 12-21.

Graham, L. E., (1985), «Audit Risk - Part II», *The C. P. A. Journal*, September, pp. 34-40.

Cushing, B. y Loebbeck, J., (1983), «Analytical approach to audit risk: A survey and analysis», *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 3, nº 1, Fall, pp. 23-41.

Gorbstein, M. y Craig, P. W., (1984), «A Risk analysis approach to auditing», *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 3, nº 2, Spring, pp. 1-16.

Daniel, S. J., (1988), «Some empirical evidence about the assessment of risk in practice», *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 7, nº 2, Spring, pp. 174-181.

Brown, C. E. y Solomon, J., (1990), «Auditor configural information processing in control risk assessment», *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 9, nº 3, Fall, pp. 17-35.

no fueran detectados por los sistemas de control interno de la entidad. Finalmente, existe un tercer riesgo, consistente en la posibilidad de que cualquier error de importancia que exista y no hubiera sido puesto de manifiesto por el sistema de control interno no sea a su vez detectado por la aplicación de pruebas adecuadas de auditoría».

Los objetivos subyacentes en la SAS n° 47 y en las normas técnicas del ICAC se centran en la preocupación de que el auditor determine y valore la existencia del riesgo inherente y el riesgo de control y planifique las pruebas sustantivas para que el riesgo de detección sea lo suficientemente bajo y, en consecuencia, el riesgo general de auditoría sea lo suficientemente aceptable.

La opinión inicial sobre la materialidad es también efectuada en esta fase, partiendo del supuesto de que los auditores no van a examinar todas las hipotéticas operaciones reflejadas en los estados financieros prospectivos y están, por consiguiente, dispuestos a aceptar alguna inexactitud.

En efecto, «los errores detectados en el análisis de las previsiones financieras tienen un determinado límite de aceptación, es decir, sólo a partir de un determinado número es cuando comienzan a ser considerados materialmente relevantes. Dado que se acepta este margen de error, no se debe esperar que la información financiera previsional sea tan precisa como la información financiera histórica»<sup>58</sup>.

La determinación preliminar de la materialidad, en términos de información financiera prospectiva, debe basarse en la revisión tanto de la información financiera previsional de los periodos anteriores —información externa— como en el conocimiento del negocio del cliente y de la industria. Sin embargo, la determinación de la materialidad se lleva a efecto en las fases de planificación, ejecución y finalización de la auditoría con la finalidad de obtener el nivel más

---

<sup>58</sup>AICPA, (1993), *Guide for prospective financial information*. New York, p. 38.

reducido de riesgo en la misma y en los niveles de materialidad que nos aseguren que los estados financieros prospectivos auditados no contienen errores materialmente relevantes. La materialidad es, más tarde, objeto de una evaluación final a la cual se le atribuye una doble función. Así, teniendo en cuenta las distorsiones descubiertas y no corregidas por el cliente, se hace necesario comprobar si incluyen errores materialmente relevantes y evaluar si se ha obtenido suficiente evidencia con el fin de emitir el parecer final<sup>59</sup>.

La materialidad no tiene un carácter absoluto, viéndose afectada bien por factores cuantitativos bien por factores cualitativos, por lo que acaba siendo, esencialmente, un asunto de opinión profesional del auditor<sup>60</sup>.

Los factores cuantitativos se relacionan con los llamados límites de materialidad, mientras que en los cualitativos hay que destacar la actitud de la administración en lo que se refiere a la integridad de los estados financieros previsionales.

El concepto de materialidad es uno de los factores más importantes cuando el auditor planea la auditoría y evalúa las evidencias en su conducción.

*Fase de ejecución.* El objetivo de esta fase es obtener, evaluar y documentar las evidencias para comprobar que los estados financieros prospectivos reflejan una información razonable y apropiada.

Analizado el control interno y el riesgo y definidos los niveles de materialidad deseados, el auditor va a obtener evidencias inmediatas y evidencias corroborativas. Las primeras se obtienen a través de los documentos previsionales y las segundas a través de pruebas de auditoría. La acumulación de evidencias no es universal,

---

<sup>59</sup>López Casuso, A., (1996), «De la materialidad en auditoría desde un punto de vista práctico», *RTCJC de España*, nº 9, Madrid, p. 32.

<sup>60</sup>Jennings, M., Kneer, D. C. y Reckers, P. M. J., (1987), «A reexamination of the concept of materiality: Views of auditors, users and officers of the court», *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 6, nº 2, Spring, pp. 104-115.

sino solamente una evidencia suficiente y adecuada<sup>61</sup>, pudiendo asumir la forma de: evidencia documental, contable, evidencia de comparación de ratios<sup>62</sup>, de cálculos y pruebas globales. La evidencia física está ausente de la auditoría de la información financiera prospectiva por no aplicarse este procedimiento. Todas las demás clases de evidencias bien sean, según Mautz<sup>63</sup>, evidencias reales, testimoniales o indirectas, pueden ser utilizadas en la información en estudio. Sin embargo, la acumulación de evidencias depende de lo que piense el auditor y de su experiencia<sup>64</sup>, y se inscribe en un proceso de revisión secuencial del auditor<sup>65</sup>, lo que le proporciona la convicción de que no está expresando una opinión audaz o arriesgada, sino una opinión que inspira cierto grado de confianza y que es lo que se denomina certeza moral<sup>66</sup>.

La certeza moral, en términos de auditoría de la información financiera prospectiva se ve fortalecida con la obtención de evidencias relacionadas con los siete objetivos de la auditoría<sup>67</sup> que se aplican a las clases de transacciones y a los saldos de las cuentas y que corresponden a las aserciones de los administradores y tienen

---

<sup>61</sup>Serra, V., (1991), *Las normas de auditoría: desarrollo institucional y concepto básico*. Valencia. Universidad de Valencia, p. 166.

<sup>62</sup>Davis, H. Z. y Peles, Y. C., (1995)., «Measuring equilibrating forces of financial ratios», *The Accounting Review*, vol. 68, nº 4, pp. 724-725. El autor pone de relieve la importancia de los ratios contables como instrumento de previsión de acontecimientos futuros.

<sup>63</sup>Mautz, R. K., (1958), «The nature and reliability of audit evidence», *Journal of Accountancy*, Mayo, p. 43.

<sup>64</sup>Holstrum, G. L. y Mock, T. J., (1985), «Audit judgement and evidence evaluation - A Synopsis of Issues and Research Papers», *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 5º, nº 1, Fall, p. 105.

<sup>65</sup>Knechell, N. R. y Messier Jr., W. F., (1980), «Sequential auditor decision making: Information research and evidence evaluation», *Contemporary Accounting Research*, Spring, p. 386.

Paniagua Bravo, V., (1981), «Auditoría secuencial», *R.T.C.J.C. de España*, nº 3, pp. 43-50.

<sup>66</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1997), *Teoría y práctica de la auditoría. I: concepto y metodología*. Madrid. Ed. Pirámide, p. 219.

<sup>67</sup>Inclusión completa, exactitud, existencia, corte, valorización, derechos y obligaciones y presentación adecuada.

como base las cuentas presentadas por las entidades. Las informaciones financieras prospectivas tienen, también, que satisfacer, de forma adaptada, estos objetivos, a los cuales es posible añadir también los objetivos de coherencia, materializados en tests sustantivos que se destinan a atestiguar la coherencia en el espacio y en el tiempo. En esta fase, el auditor tendrá que obtener evidencias relacionadas con la verificación de los planes de las diferentes funciones y tendrá que analizar y evaluar la compatibilidad entre ellos. Es el nivel de auditoría de la coherencia en el espacio. La auditoría de la coherencia en el tiempo es otra función del auditor que se destina a verificar las diferentes fases del proceso de planeamiento y su concatenación en términos de continuidad: coherencia entre el plan a largo plazo, corto plazo, presupuestos y desarrollo de programas.

### *3.2.4. Componentes prospectivos*

#### *3.2.4.1. Ampliación del modelo anterior*

El modelo antes descrito se aplica con las debidas adaptaciones tanto a la información financiera histórica como a la información financiera prospectiva. En efecto, el modelo descrito nos permitía analizar y evaluar la información prospectiva, en el caso de que no quisiéramos aplicar las técnicas específicas para su análisis y su encuadramiento en el contexto correspondiente. Es, pues, necesario ampliar el modelo con la introducción de técnicas específicas relacionadas con la información financiera prospectiva y su encuadramiento en el contexto en que es generada.

#### *3.2.4.2. Las técnicas*

Las estimaciones sobre el futuro presentan incertidumbre y la elaboración de la información financiera prospectiva no se destina a verificar si la Administración de la empresa acierta o no en la previsión. La información financiera prospectiva se elabora para

cuantificar lo que se cree que va a suceder en el futuro<sup>68</sup>. Este diseño constituye el futuro más probable que se apoya en presupuestos cuya variabilidad se repercute materialmente en la información financiera prospectiva. Las previsiones pueden, como ya hemos apuntado, adoptar un contenido puramente cualitativo o un contenido cuantitativo. Sin embargo, la tendencia actual es a asociar estos dos aspectos, fundiendo las previsiones genéricas con las previsiones específicas y tomando como base la información que se considera relevante<sup>69</sup>. La información financiera prospectiva es cuantificable y le exige al auditor un esfuerzo de análisis y valoración de las bases utilizadas en la construcción del proceso presupuestario.

El análisis de los presupuestos es importante en la medida en que éstos engloban las condiciones o circunstancias relevantes, cuya alteración tendrá un impacto, en profundidad, sobre la información presentada. En efecto, la preocupación del auditor al analizar y evaluar la información financiera prospectiva se centra en las siguientes problemáticas<sup>70</sup>:

Materialidad de las previsiones.

Desvíos en relación con las tendencias históricas.

Sensibilidad a las variaciones de los parámetros<sup>71</sup>.

Riesgo e incertidumbre.

Para alcanzar estos objetivos, el modelo de abordaje de la información financiera prospectiva propuesto comporta las siguientes técnicas prospectivas: cualitativas, cuantitativas, financieras, presupuestarias y de análisis de sensibilidad. Todas ellas le permiten al auditor poner a prueba la fiabilidad del sistema previsional de la empresa.

---

<sup>68</sup>Font, J. y Elvira, O., (1997), *Presupuestos, planes financieros y estudios de viabilidad*. Barcelona. Gestión 2000, p. 10.

<sup>69</sup>Aznar Grasa, A., (1997), «¿Se puede predecir en Economía?», *Cuadernos económicos: Escuela y despensa*, julio, Universidad de Zaragoza, p. 8.

<sup>70</sup>Jensen, R. E., (1983), *op. cit.*, p. 3.

<sup>71</sup>Adserà, X. y Viñolas, P., (1997), *Principios de valoración de empresas*. Bilbao. Ed. Deusto, pp. 260-265. Los autores examinan la sensibilidad a partir de la incertidumbre, asociándole a ésta el propio proceso de realización de previsiones.

### 3.2.4.3. El contexto

Considerar el contexto es, desde nuestro punto de vista, el núcleo del análisis de la información financiera prospectiva.

Como la auditoría de la información financiera histórica está orientada desde una óptica de contabilidad y de fiscalidad con la preocupación de hacer análisis *a posteriori* de hechos ya ocurridos, encuadrados y cotejados con referencia a normas establecidas, su preocupación con el futuro es casi inexistente o nula. Sin embargo, la preocupación de las unidades económicas con una posición competitiva que les va a garantizar su continuidad como entes económicos, la necesidad de considerar su integración en el correcto equilibrio entre fuerzas y debilidades, todo ello está conduciendo a cuestionar y reorientar los posicionamientos estratégicos respectivos y a centrar las preocupaciones. De ahí que también, del mismo modo, la auditoría, para enfrentar con éxito los desafíos que el mundo actual le coloca y para prestar apoyo a la gestión, precisa reorientar no sólo su posicionamiento y sus preocupaciones en relación con el presente y con el futuro, sino también reorientar la evaluación de la forma cómo fueron definidas y aplicadas las estrategias y políticas adoptadas y reorientar la evaluación del grado de realización de los objetivos definidos (globales, sectoriales y departamentales) y la apreciación de los resultados presentados<sup>72</sup>.

En este contexto, el plan estratégico de la empresa en sus más variados componentes crea el contexto de desarrollo de las operaciones empresariales, por lo que la auditoría de la información financiera prospectiva privilegia el contexto más que los aspectos aritméticos y algebraicos de la información, además de implicar el conocimiento del negocio de la entidad<sup>73</sup>. Como dice Kopczynski<sup>74</sup>,

---

<sup>72</sup>Madeira Marques, A., (1997), «Mudança, gestão e auditoria interna», *Jornal Expresso*, 15 de noviembre, p. 20.

<sup>73</sup>Marques de Almeida, J. J., (1998), «Da auditoria financeira à auditoria estratégica. O caminho irreversível», *Boletim da Câmara de Revisores Oficiais de Contas*, nova série nº 14, Janeiro / Março, p. 13.

<sup>74</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 111.



dejar que el núcleo de análisis y evaluación de la información financiera prospectiva quede restringido a aspectos puramente matemáticos, debe ser cuidadosamente evitado. Los componentes del plan estratégico y su relación con la información financiera prospectiva (desde el análisis y diagnóstico, elección de estrategia e implantación hasta su evaluación y control) han de ser objeto de análisis y evaluación por parte del auditor.

#### 3.2.4.4. *Desdoblamiento del modelo*

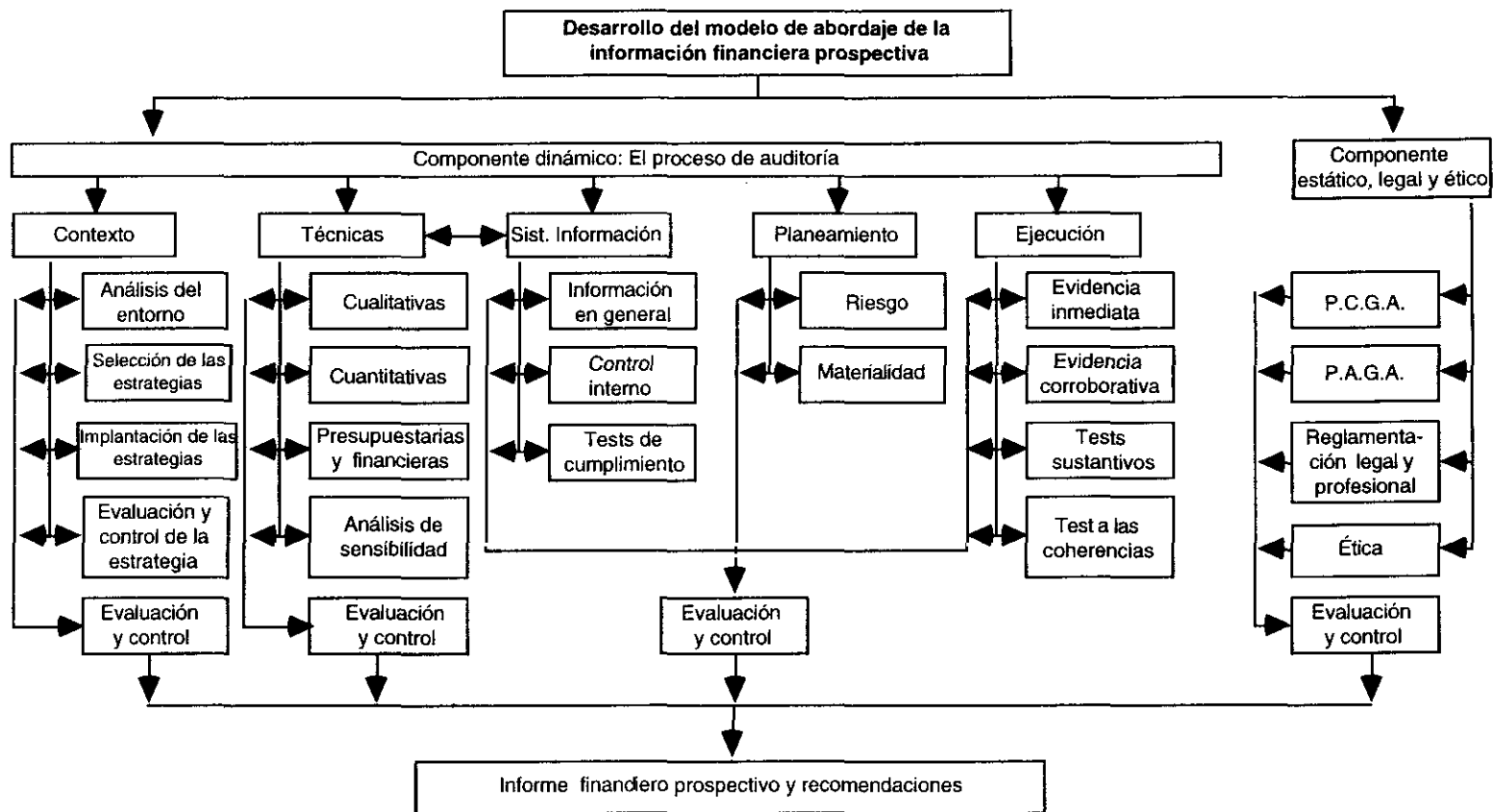
En esta fase es posible desdoblar el proceso utilizado por los auditores cuando tienen que enfrentarse con la tarea que lleva consigo el análisis y evaluación de la información financiera prospectiva.

El modelo propuesto contiene un componente dinámico, que se confunde con el propio proceso de auditoría de la información financiera prospectiva, y un componente estático que comporta el sistema normativo, legal y ético que define el marco de construcción de la misma. En su componente dinámico se pone de relieve el proceso de toma de decisión y el conocimiento de las estructuras<sup>75</sup>, siendo objetivo del auditor «comprender el proceso de gestión que identifica y controla los riesgos de negocio, y las percepciones de la gerencia, presupuestos y opinión acerca del riesgo del negocio, tanto para la gerencia como para el enfoque de auditoría»<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup>Rodgers, W., (1996), «Measurement and conceptual modeling of auditor's analysis of prospective financial statements», ponencia presentada en el XIX Congreso de la European Accounting Association, Bergen, p. 3 y ss.

<sup>76</sup>Bell, T. *et alii*, (1997), *op. cit.*, p. 55.



## **4. ESTRUCTURA DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA**

### **4.1. La contabilidad como componente estático y estructurante de la información financiera prospectiva**

#### *4.1.1. La contabilidad como factor de consistencia de la información financiera prospectiva*

El sistema de información contable como un componente vital del sistema de comunicación, y como subsistema de la empresa, necesita ser entendido por el auditor de la información financiera prospectiva. En efecto, una de las características fundamentales del sistema de información contable en relación con la información financiera prospectiva es la de proporcionarle consistencia. Ésta se traduce en la fundamentación de la información financiera prospectiva en un cuerpo de principios y de presupuestos que son la base para la presentación de la información financiera en general. Así, la comprensión del cuadro de principios es de importancia trascendental para el análisis de la información financiera prospectiva<sup>77</sup>.

En rigor, la información financiera en general no debe ser entendida en términos absolutos, sino, por el contrario, con la comprensión de los fundamentos de la contabilidad que son los llamados principios contables generalmente aceptados. Esta visión relativa y contingente<sup>78</sup> del sistema de información contable se encuentra expresada en el informe del auditor, dado el hecho de que éste hará siempre referencia a principios contables a la hora de emitir su opinión sobre los estados financieros. Los objetivos de éstos emanan del SFAC, n° 1 (*Statement of Financial Accounting Concepts*), cuando refiere que:

---

<sup>77</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 37.

<sup>78</sup>Chapman, C., (1997), «Reflections on a contingent view of accounting», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n° 2, p. 201.

La información debe ser útil para la toma de decisión de inversión y de crédito.

La información debe ser útil para la valoración de los *cash-flows* futuros<sup>79</sup>.

La información debe proporcionar conocimiento sobre los recursos de la empresa, derechos sobre la misma y alteraciones en los recursos.

Estos objetivos de los estados financieros, primeramente destinados a la comprensión de la información financiera histórica, son también importantes en el análisis de la información financiera prospectiva. En efecto, cualquiera de los objetivos citados se relaciona con el futuro. La información contable, cuando se le aplican modelos causales<sup>80</sup>, y sobre todo, en situaciones de progresión lineal<sup>81</sup>, da a conocer adecuadamente la evolución previsional de la empresa, siendo, por ello, un instrumento indispensable en el proceso de toma de decisiones. Así, el *Statement of Financial Accounting Concept*, n° 2, al examinar las características cualitativas de la información contable, elige la relevancia, entre otras, como una de sus características fundamentales. Es la relevancia la que impone que la información contable tenga un valor predictivo, y siendo la información relevante puede reducir la incertidumbre sobre el futuro<sup>82</sup>.

---

<sup>79</sup>Adserà, X. y Viñolas, P., (1997), *op. cit.*, pp. 116-127. Los autores llevan a cabo un análisis de la evaluación de la empresa por el proceso de descuento de los flujos.

<sup>80</sup>Rodgers, W., (1991), «Evaluation accounting information with causal models: Classification of methods and implications for accounting research», *Journal of Accounting Literature*, vol. 10, pp. 151-180.

<sup>81</sup>Calafell Castelló, A., (1967), «Fundamentos de la teoría lineal de la contabilidad», *RTCJC de España*, septiembre, pp. 90-94.

Ashton, R., (1975), «User prediction models in accounting: an alternative use», *The Accounting Review*, October, pp. 710-720.

Louçã, F., (1997), *Turbulência na Economia: uma abordagem evolucionista dos ciclos e da complexidade em processos históricos*. Lisboa. Ed. Afrontamentos, pp. 36-37.

<sup>82</sup>Holder, W. y Kimberly, H. E., (1982), «A framework for building an accounting constitution», *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, vol. 2, n° 5, pp. 110-125.

La incertidumbre es tratada aquí, según Galbraith<sup>83</sup>, como la diferencia requerida para cumplir una tarea y la información ya poseída por la organización, por lo que la contabilidad, estructurada desde una óptica de relevancia, puede suplir el componente contingente de la incertidumbre, dando cuerpo a un modelo de información en que la previsión de acontecimientos futuros sea una de sus componentes<sup>84</sup>. La consistencia de los principios contables desempeña un papel básico, cuando la contabilidad pretende alcanzar valor predictivo. Éste tiene que basarse en la norma constante de política contable proseguida a lo largo de los periodos. Para el desarrollo de la información financiera prospectiva, la comparabilidad es un requisito esencial, incapaz de ser conseguido si la información financiera prospectiva no es consistente con la información financiera histórica. Este requisito es asumido como válido en el contexto y análisis de la información financiera prospectiva, aunque se discute, actualmente, si en un entorno en constante mutación, toda la información financiera, en general, deberá o no guiarse por este principio básico<sup>85</sup>.

Hemos analizado la estrecha vinculación que debe existir entre el valor predictivo y la consistencia de los principios y políticas contables, a pesar de que la constitución contable<sup>86</sup> contiene todo un otro conjunto de presupuestos, principios y modificaciones<sup>87</sup> que son indispensables en el análisis del proceso de información financiera prospectiva.

De hecho, todos los supuestos básicos de la entidad (*business entity concept*): la continuidad de operaciones (*going concern or*

<sup>83</sup>Galbraith, J., (1973), *Designing Complex Organizations*. New York. Ed. Addison-Wesley, p. 5.

<sup>84</sup>Felthan, G., (1992), *Information evaluation*. Sarasota. American Accounting Association, pp. 13 y ss.

Sánchez Arroyo, G., (1997), *Análisis e interpretación de la información contable*. Madrid. Ed. Pirámide, pp. 82-90.

Richards, A. B., (1960), «Input-Output accounting for business», *The Accounting Review*, vol. 35, p. 436.

<sup>85</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 75.

<sup>86</sup>Holder, W. y Kimberly, H. E., (1982), *op. cit.*, pp. 110-125.

<sup>87</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 79.

*continuity concept*), el periodo (*time period concept*), moneda estabilizada (*nominal unit of money*), el principio de coste histórico (*historical cost principle*), el principio de reconocimiento de ingresos y gastos (*revenue recognition principle, expense recognition principle*), el principio de equilibrio entre gastos y beneficios (*matching concept*), el principio de presentación total, los llamados modificadores básicos, beneficios mayores que costes (*benefit greater than cost*), el principio de materialidad (*materiality*) y el de conservadurismo, todos ellos, se encuentran de igual modo patentes en el desarrollo de la información financiera prospectiva. En el próximo punto abordaremos la identidad de principios contables que sirve de soporte a ambas informaciones financieras.

#### 4.1.2. La regla de la identidad de principios contables

El tratamiento dado a los hechos y transacciones considerados en los estados financieros previsionales debe ser el mismo que el que se aplica a los hechos y transacciones reflejados en los estados financieros históricos. Por ello, los principios y políticas contables que sirven de marco de referencia a los estados financieros históricos deben ser igualmente aplicados en los estados financieros previsionales<sup>88</sup>. Sin embargo, como los principios contables reflejan una determinada realidad económica, la empresa, muchas veces, los modifica, por lo que dichas alteraciones tienen inevitablemente que constar en los estados financieros.

En efecto<sup>89</sup>, «hay una preocupación en la preparación de los estados financieros en el sentido de que un principio contable, una vez adoptado, no debe ser modificado en una contabilidad que contenga hechos y transacciones de tipo similar. Esta presunción puede ser incumplida sólo cuando la entidad pueda justificar que es preferible el error de un principio alternativo».

---

<sup>88</sup>AICPA, (1993), *Guide for prospective financial information*. New York, p. 37.

<sup>89</sup>A. P. B. Opinion n° 20 — Accounting Changes.

De aquí se deduce que cuando el cambio de un principio contable provoca alteraciones en los estados financieros históricos, esta alteración contable debe, igualmente, quedar reflejada en los estados financieros previsionales.

Cuando por motivaciones analíticas, los estados financieros previsionales incorporen criterios de evaluación diferentes a los usados en los estados financieros históricos con el objetivo de preverse un resultado financiero, el proceso de desarrollo de los estados financieros previsionales deberá contener un modo de reconciliar los estados financieros previsionales resultantes con los que se obtendrían usando los principios contables de los estados financieros históricos.

La regla es, pues, la de identidad de principios contables. Excepcionalmente, la adopción de principios y políticas contables diferentes determinará la consecuente reconciliación de los estados financieros en cuestión.

Los principios contables confieren consistencia tanto a los estados financieros históricos como a los estados financieros previsionales.

La contabilidad concebida como un componente del sistema de comunicación de la empresa es la base de elaboración de la información financiera prospectiva. En efecto, la estructura de los principios contables generalmente aceptados constituye una estructura o un marco de referencia. La contabilidad como sistema de información sólo puede ser apreciada a la luz de los principios contables que constituyen su marco de referencia<sup>90</sup>. Dicho marco de referencia le permitirá a la función auditora comprobar si la elaboración de los estados financieros históricos fue efectuada de acuerdo y dentro del marco básico de principios contables generalmente aceptados.

---

<sup>90</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 58.

Al igual que el éxito de un negocio está estrictamente relacionado con su capacidad para generar fondos, el valor de un negocio viene determinado bien por su valor presente o bien por el valor futuro de sus *cash-flows*<sup>91</sup>, y es, exactamente la regla de identidad de los principios contables la que confiere credibilidad a la actualización de valores futuros.

#### *4.1.3. La contabilidad como instrumento de comunicación de la información financiera prospectiva.*

La contabilidad es entendida como un lenguaje de los negocios<sup>92</sup> y desempeña un papel importante en la comunicación de la información financiera prospectiva. En cualquier sistema de comunicación hay siempre un emisor, un mensaje, un receptor y unos símbolos inherentes. El emisor de la información financiera prospectiva es la organización responsable por la presentación de la información.

El codificador es el contable que transforma el mensaje en símbolos y el canal puede ser formal o informal, escrito o hablado, es la propia información financiera prospectiva basada en informes, mapas y otros documentos. La comunicación es diferente de la información<sup>93</sup>. En efecto, no hay información sin comunicación. Por ello, todo el proceso de desarrollo de la información financiera prospectiva, para alcanzar sus resultados, precisa ser comunicado y entendido. La información es lógica y mecánica, mientras que la comunicación engloba aspectos relacionados con la percepción, expectativas y acción. La percepción es el conocimiento que el

---

<sup>91</sup> «Statement of financial accounting concepts, nº 1.»

Adserà, X. y Viñolas, P., (1997), *op. cit.*, pp. 116-127.

<sup>92</sup> Meigs, R.F., et alli, (1996), *The Basic For Business Decisions*, MacGrow-Hill, Inc., 10th Ed., New York, p.3.

<sup>93</sup> Sawyer, L. B. y Vinten, G., (1986), *The manager and the internal auditor: Partners for profit*. Chichester. John Wiley & Sons, p. 165.



individuo tiene del entorno y es moldeada por la hereditariiedad, la familia, la profesión, las predilecciones, etc.<sup>94</sup>

Así, el individuo tiende a seleccionar en el mensaje sólo lo que le es necesario. Como lo que no es percibido no puede ser compartido, el emisor del mensaje debe comprender la habilidad del receptor para percibir el mensaje<sup>95</sup>. Otro elemento importante de la comunicación es la expectativa. El receptor procura realizar sus expectativas, oyendo o leyendo lo que espera. Así, la información financiera prospectiva necesita ser explicada, usando términos y conceptos que se correspondan con el alcance de la percepción del receptor. Finalmente, la comunicación es intencional, esperándose, por ello, una respuesta.

Percepción, expectativa y respuesta, son los elementos fundamentales de una comunicación con éxito. Así, el valor de la información es determinante por el contexto de la situación, estando este concepto ligado a la percepción<sup>96</sup>. Por ello, la información financiera prospectiva no debe ser tratada de forma absoluta; su verdadero valor se encuentra materializado en la utilidad y relevancia de esta información. Los números contenidos en los estados financieros históricos reflejan las ideas de los creadores de este tipo de información, no siendo, por ello, una realidad física; ello implica que el organismo generador de la información tenga sensibilidad para la importancia de la función comunicación en su organización.

Como la información financiera prospectiva es presentada en términos presuntivos, lo que implica una convicción, en términos hipotéticos lo que implica una creencia y en términos especulativos, lo que implica una conjetura, y nunca es presentada en términos

---

<sup>94</sup>Bazarman, M. H., Morgan, K. P., Loewensteins. G. F., (1997), «The impossibility of auditor independence», *Sloan Management Review*, Summer, p. 92.

<sup>95</sup>Banks, W. P. y Krajicek, D., (1991), «Perception», *Annual Review of Psychology*, n° 42, pp. 306-326.

<sup>96</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 38.

conclusivos<sup>97</sup> —este tipo de presentación sólo es posible en la información financiera histórica—, los estados financieros prospectivos precisan, por ello mismo, ser dados a conocer teniendo en cuenta los efectos de la información en el proceso de percepción de los individuos<sup>98</sup>, sabiendo que éstos, muchas veces, no tienen sensibilidad sobre la manera como es preparado este tipo de información. En este contexto la información contable y la información, en general, precisan ser encuadradas en el contexto, discutiéndose los siguientes aspectos<sup>99</sup>:

Aspectos técnicos de la teoría de la información.

Aspectos semánticos de la teoría de la información.

Aspectos de los efectos del mensaje sobre el receptor.

Los aspectos técnicos de la teoría de la información están relacionados con la eficiente y efectiva transmisión de la información entre los emisores y los receptores de mensajes. Engloban la problemática de la fiabilidad de transmisión de los símbolos, los efectos de perturbación en la recepción, la capacidad del canal, etc.

Los aspectos semánticos de la teoría de la información se relacionan con su sentido y significado. En el contexto de la información financiera prospectiva, atendiendo a sus bases (presupuestos, hipótesis y conjeturas), el significado adquiere una función importante. De ahí que su transmisión haya de ser efectuada en lenguaje claro, objetivo y con un muy bajo nivel de abstracción. El lenguaje, cuando analizamos la información financiera, tiene que ser preciso. Y, fundamentalmente, ha de serlo en la información financiera prospectiva, por estar vehiculada a través de mensajes que se basan en presupuestos. La precisión tiende a convertirse en algo muy importante. El uso de abreviaturas debe ser evitado, atendiendo a los diferentes significados que pueden estar subyacentes a ellas.

---

<sup>97</sup>Littleton, A. C., (1996), *Structure of accounting theory*. Sarasota, American Accounting Association, p.134.

<sup>98</sup>Rodgers, W., (1992), «The effects of accounting information on individual perceptual process», *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Winter, p. 67.

<sup>99</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 43.

Además de los aspectos técnicos y semánticos hay que considerar los efectos sobre el receptor de los mensajes transmitidos. El grado de instrucción, el entorno, la forma del mensaje, el sistema de transmisión y el conocimiento de la fuente de información<sup>100</sup> son el conjunto de factores que pueden influir sobre la recepción de la información financiera prospectiva.

## 4.2. Los estándares de la información financiera prospectiva

### 4.2.1. Los conceptos

Los contables y los auditores pueden asumir un conjunto de trabajos relacionados con la información financiera prospectiva, entre otros, el desarrollo de sistemas previsionales e identificación de los factores clave subyacentes a la construcción de la información financiera prospectiva. Se impone, por ello, antes de que desarrollemos el tema con mayor profundidad, que delimitemos los conceptos en análisis utilizados.

La información financiera prospectiva es elaborada por una entidad dotada de una Administración con sus responsabilidades inherentes. Así, conceptuaremos los términos<sup>101</sup> entidad, Administración y responsabilidad.

**Entidad.** Es cualquier unidad ya existente o que vaya a ser creada para la cual son preparados los estados financieros, de acuerdo con principios contables generalmente

---

<sup>100</sup>Lindhe, R. y Grossman, S., (1980), *Accounting information systems*. Houston, Dame publications, *op. cit.*, pp. 61-62.

<sup>101</sup>AICPA, (1993), *Guide for prospective financial information*. New York, p. 9-12.

Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 80-109.

Marques de Almeida, J. J., (1994), «A auditoria das demonstrações financeiras previsionais: A auditoria do futuro», *Revista de Contabilidade e Comércio*, n° 262, pp. 189-215.

Martínez Arias, A. y Prado Lorenzo, J. M., (1990), «Auditoría de la información financiera prospectiva», *RTCJC de España*, n° 20, pp. 35-45.

aceptados u otros presupuestos básicos de la contabilidad. La entidad que genera información financiera prospectiva tanto puede ser una entidad pública como una entidad privada.

**Administración.** Conjunto de personas que conducen el desarrollo de las operaciones durante el periodo prospectivo. Es, por consiguiente, el nivel de posición más elevado dentro de la organización.

**Responsabilidad.** La Administración al estructurar y desarrollar la información financiera prospectiva asume determinados presupuestos subyacentes a la misma. La responsabilidad por la adopción de dichos presupuestos pertenece a la Administración.

La información elaborada por las entidades se basa en presupuestos y factores clave que pueden ser definidos así:

**Presupuestos.** Son las condiciones económicas generales, comerciales, operacionales, sectoriales, financieras y otras, que la entidad espera encontrar en el transcurso de su desarrollo. Los presupuestos pueden ser presentados como datos aislados o contenidos en un intervalo de variación. Los presupuestos pueden ser financieros, económicos, comerciales, macroeconómicos y otros.

**Factores clave.** Son los presupuestos básicos de que dependen los resultados futuros de la entidad. Los factores clave representan para este tipo de información los pilares sobre los cuales se desarrollan los estados financieros previsionales. Cualquier alteración de los factores clave implica una gran variabilidad en los componentes de los estados financieros.

Definidos los presupuestos y los factores clave, elaboramos las síntesis previsionales que tienen el significado siguiente:

**Información financiera prospectiva.** Cualquier información de naturaleza financiera sobre el futuro de

una empresa o entidad y que puede ser presentada de forma completa o limitada.

**Previsión financiera.** Estado financiero prospectivo que presenta la posición financiera, los resultados de las operaciones, los flujos de caja y equivalentes esperados, de acuerdo con el mejor conocimiento y convicción de la entidad responsable por su emisión.

**Proyecciones financieras.** Estados financieros prospectivos que presentan las posiciones financieras, los resultados de las operaciones y los flujos de caja y equivalentes esperados, estando subyacentes a ellas el mejor conocimiento y convicción de la entidad responsable por su emisión, que, a su vez, asientan en uno o más presupuestos hipotéticos. La proyección financiera tiene el significado de respuesta a la pregunta: «¿Qué sucedería si...?».

Las síntesis previsionales tienen también que obedecer a los siguientes aspectos temporales:

**Fecha de referencia.** Fecha a la que son referidos los presupuestos subyacentes a las síntesis previsionales y a partir de la cual las unidades monetarias en que se expresan puede ser objeto de variaciones. Éstas reflejan las alteraciones ocurridas en el valor de la moneda y en los precios relativos, resultado en la mayor parte de los casos del funcionamiento de la ley de la oferta y la demanda.

**Horizonte temporal.** Periodo cubierto por la información financiera prospectiva.

Las síntesis previsionales pueden ser presentadas de:

**Forma completa.** La información financiera prospectiva es completa, cuando se presenta de forma total, englobando todos los diferentes items de los estados financieros previsionales.

**Forma limitada.** Si se encuentra restringida a uno o más items de los estados financieros previsionales.

Pueden también tener la siguiente utilización:

**Uso general:** la información financiera prospectiva es utilizada por toda la comunidad interesada en la empresa.

**Uso limitado:** la información financiera prospectiva es utilizada sólo por la entidad responsable y/o por otra entidad con la cual ésta haya entrado en negociaciones.

Los trabajos efectuados por el auditor pueden revestir la forma de:

**Examen de la información financiera prospectiva.** Se trata de un servicio profesional que abarca la evaluación de la preparación de la información financiera prospectiva, el análisis de los presupuestos subyacentes, la presentación de acuerdo con una guía y la emisión de un informe de examen.

**Compilación de la información financiera prospectiva.** Es un servicio profesional que consiste en elaborar información financiera prospectiva basada en las pretensiones de la parte responsable.

Las nociones descritas, si se tienen en cuenta las fases del proceso, pueden ser sintetizadas en el siguiente cuadro:

Fases del proceso	Conceptos
Organismo generador	Entidad Administración Responsabilidad
Concepción de base	Presupuestos Factores clave
Síntesis previsionales	Información financiera prospectiva Previsión financiera Proyección financiera Fecha de referencia, horizonte temporal
Presentación	Forma completa Forma limitada
Utilización	Uso general Uso limitado
Servicios prestados por el auditor	Examen de información financiera prospectiva Compilación de la información financiera prospectiva

### **4.3. Metodología de preparación, presentación, examen y revisión de la información financiera prospectiva**

#### *4.3.1. Tipología de la misión*

Los dos tipos de misión más importantes que pueden serles atribuidos a los auditores se refieren a los siguientes trabajos:

Compilación y preparación de la información financiera prospectiva.

Misión de examen a la información financiera prospectiva.

Ambos tipos de trabajo tienen que estar basados en una carta de compromiso y en una carta de representación. La primera está en la secuencia de la fase preliminar, fase esencialmente informal, basada en un largo espectro de entrevistas a todos los niveles con el objetivo de reunir todos los elementos que se juzguen suficientes para aceptar la misión. Esta fase comienza por el conocimiento de la empresa, por el conocimiento del sector en que ésta se encuadra y el de la filosofía de todo el proceso presupuestario<sup>102</sup>: objetivos y destino de la información financiera prospectiva, modelos de construcción de las previsiones, factores clave de funcionamiento de la empresa, datos financieros históricos, datos macroeconómicos que inciden sobre la economía de la empresa, principios y soporte de las hipótesis de base utilizadas en la elaboración y presentación de las cuentas previsionales.

La conclusión de la fase preliminar se concreta mediante la elaboración de una carta de misión que encuadra contractualmente los términos exactos de la misión y sirve de marco a las obligaciones y derechos de cada uno de los contratantes. Esta formalización es esencial para que el desarrollo del trabajo se procese de forma satisfactoria en un preciso cuadro de compromisos. El plan indicado en la carta de compromiso abarca<sup>103</sup>:

---

<sup>102</sup>Ordre de experts comptables et des comptables agréés, (1986), *op. cit.*, p. 284.

<sup>103</sup>Ordre de experts comptables et des comptables agréés, (1986), *op. cit.*, p. 283-284.

AICPA, (1993), *op. cit.*, p. 120.

Introducción general que recuerda el trabajo que ha sido solicitado por el cliente.

Presentación del contexto general de la empresa.

Objetivos precisos de la misión: preparación o examen de la información financiera prospectiva.

Si el objetivo específico fuese la preparación hay que detallar:

La construcción del modelo previsional.

Escenarios o variantes.

Horizonte de las previsiones.

Esquema de acompañamiento del binomio previsiones-realizaciones.

Actualización de las previsiones: modalidades y frecuencia.

Modalidades y límites de intervención.

Honorarios.

En este contexto, una carta de misión cuyo objetivo sea el examen de las cuentas previsionales puede tener el siguiente desarrollo:

Señor Presidente

En el transcurso de la entrevista hemos tenido conocimiento de su intención de confiarnos la misión de examen de las cuentas previsionales de su empresa para el periodo de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_.

Le recordamos que las cuentas previsionales que nos han sido presentadas por usted reflejan su previsión sobre los resultados y la situación financiera más probable.

Nuestra misión consiste en llevar a cabo el examen de las diferentes hipótesis asumidas por la Dirección, así como el de la coherencia interna de vuestras cuentas previsionales, desdoblándose en las siguientes fases:



Comparación entre las cuentas previsionales establecidas y los resultados históricamente observados, teniendo en cuenta las características propias de la actividad de vuestra empresa.

Tomar conocimiento y hacer un examen crítico de las diferentes hipótesis de base, principalmente sobre la evolución del volumen de negocios.

Búsqueda de elementos de validación complementarios y apreciación de la pertinencia y de la coherencia de las hipótesis.

Examen de los principios y políticas contables tenidas en cuenta para la elaboración de la información financiera prospectiva y de su coherencia con los procedimientos en vigor en la sociedad.

Para que podamos realizar nuestra misión, han asumido ustedes el compromiso de colocar a nuestra disposición el conjunto de documentos e informaciones que nos sean indispensables, fundamentalmente la documentación referente a las hipótesis.

Nuestros honorarios serán \_\_\_\_\_. Si en el transcurso de la misión los honorarios, en función del tiempo empleado se considerasen insuficientes, le informaremos a usted de ello.

Al final de nuestra misión, le solicitaremos una declaración en la cual usted nos confirme todas las hipótesis que considere como las más probables.

En razón del carácter aleatorio inherente a cualquier previsión, las conclusiones de nuestra misión no serán una certificación de las cuentas previsionales. Si no

hubiere observaciones a hacer, nuestro informe referirá que las cuentas previsionales adjuntas a él son coherentes con las hipótesis asumidas por la Dirección y han sido elaboradas de acuerdo con los principios contables y reglas de evaluación tenidas en cuenta para la construcción de las cuentas anuales.

Agradeciéndole que, por escrito, confirme estar de acuerdo o sus observaciones en contrario sobre lo expuesto en esta carta.

Nuestros agradecimientos,

Veamos ahora la carta de misión para la preparación de las cuentas previsionales.

Señor Presidente

En el transcurso de nuestras entrevistas hemos tenido conocimiento de su intención de confiarnos la misión de preparar las cuentas previsionales para los tres próximos ejercicios:

Cuenta de resultados

Plan de financiación

Balance de fin de ejercicio

Estos documentos están elaborados en el cuadro de su búsqueda de financiación para la ampliación de su fábrica.

Le recordamos que estos documentos previsionales están elaborados a partir de las hipótesis que nos han sido presentadas por usted y que tienen subyacente un escenario de inversión. Las hipótesis se corresponden con las estimaciones que usted juzga más probables.

Nuestra misión se estructura en las siguientes fases:

Identificación, ante los principales responsables, de las diferentes hipótesis de base.

Elaboración de un modelo previsional correspondiente a las especificidades de vuestra empresa, teniendo en cuenta la siguiente metodología:

Constatación de datos internos y externos necesarios para establecer el esquema explicado de funcionamiento de vuestra empresa.

Identificación de los parámetros clave que ejercen influencia sobre los resultados o sobre la situación financiera de vuestra empresa.

Elaboración y parametrización del modelo de relación de las variables clave.

Reflexión en los documentos previsionales sobre las diferentes hipótesis de base, teniendo en cuenta los principios contables y las reglas de evaluación en vigor en la empresa.

Para que podamos realizar nuestra misión, han asumido ustedes el compromiso de colocar a nuestra disposición el conjunto de documentos e informaciones que nos sean indispensables, fundamentalmente la documentación referente a las hipótesis.

Nuestros honorarios serán \_\_\_\_\_.

Las conclusiones de nuestra misión se limitarán sólo a la preparación de las previsiones, no conteniendo por ello ninguna otra opinión o forma de consejo sobre las cuentas previsionales.

Nuestros agradecimientos,

(firma de auditoría)

A su vez, la carta de confirmación o *representation letter* es un medio a través del cual la dirección general y financiera de la empresa confirma las principales declaraciones hechas al auditor en el desarrollo de su misión.

Su contenido podrá ser el siguiente:

A los auditores XX

Reportándonos a vuestra misión de examen de las cuentas previsionales de nuestra empresa, referentes al ejercicio que termina el 31 de diciembre de N+1, confirmamos las siguientes informaciones:

1 — Según nuestro conocimiento las cuentas previsionales adjuntas que les han sido presentadas:

- a) Son el reflejo de todas las hipótesis que están subyacentes a las mismas.
- b) Han sido elaboradas según los mismos principios contables utilizados en la elaboración de las cuentas anuales del año N.
- c) Exponen con claridad las principales hipótesis que asumimos.

2 — Las cuentas previsionales reflejan, según nuestro conocimiento, la mejor estimación actual de los resultados y de la situación financiera más probable para el periodo previsional considerado.

3 — Todas las informaciones de que tenemos conocimiento y que por naturaleza puedan tener una incidencia significativa sobre las cuentas previsionales les han sido comunicadas.

4 - Hasta este día no ha habido acontecimientos no previstos o subyacentes a la fecha de elaboración que puedan tener repercusiones importantes sobre los resultados previsionales o sobre la situación financiera para el periodo considerado.

Nuestros agradecimientos,

(El Presidente)

#### *4.3.2. El marco de preparación*

La información relevante para la elaboración de los estados financieros previsionales puede tener su origen en fuentes endógenas o exógenas a la respectiva entidad. En el proceso de evolución de estos estados financieros debe ser procurada la mejor información con credibilidad suficiente para que sirva de base al desarrollo de las proyecciones. Los planes estratégicos, los presupuestos y los planes de acción tienen que ser consistentes con la información utilizada en su elaboración<sup>104</sup>. Así, el componente estático del modelo de abordaje impone las siguientes referencias<sup>105</sup>:

---

<sup>104</sup>López Díaz, A. y Martínez García, F. J., (1992), «Auditoría de gestión: aspectos metodológicos», *RTCJC de España*, nº 24, p. 11.

<sup>105</sup>AICPA, (1993), *op. cit.*, pp. 19-24.

**El referencial ético.** Siendo la ética la economía de largo plazo<sup>106</sup>, los estados financieros prospectivos deben ser preparados de buena fe y con el esfuerzo de juicio adecuado al desarrollo de las previsiones. Ello significa también que en la preparación de la información financiera prospectiva la entidad no debe ser exclusivamente optimista ni excesivamente pesimista. Hoy, la importancia de la ética en las organizaciones es un aspecto importante de su desarrollo<sup>107</sup>, en la medida en que «la empresa no es una mera organización económica y técnica, sino esencialmente un grupo social que, como elemento vivo y dinámico, tiene una función social que cumplir»<sup>108</sup>.

**El referencial contable.** Los estados financieros prospectivos deben reflejar principios contables apropiados, lo que significa que, salvo en casos excepcionales, han de ser adoptados los mismos principios contables que los utilizados en los estados financieros históricos. La observación del principio de uniformidad o consistencia es importante en el análisis y evaluación de la información financiera histórica y prospectiva<sup>109</sup>.

**El referencial normativo.** Los estados financieros prospectivos deben ser elaborados de acuerdo con las reglas emitidas por los organismos profesionales u otros.

A su vez, el componente dinámico del modelo impone los referenciales siguientes:

**Referencial informativo de calidad.** El proceso de desarrollo de los estados financieros previsionales debe tener como base la mejor información disponible en el

---

<sup>106</sup>Moreira, J. M., (1996), *Ética, Economía e Política*. Porto. Lello & Irmão Editores, p. 291.

<sup>107</sup>*Report Treadway* (1987), *Report of the National Commission on Fraudulent Financial Report* October.

<sup>108</sup>VV.AA., (1997), *Ética Empresarial e Económica. Intervenções. Vida Económica*. Lisboa, p. 110.

<sup>109</sup>Gabás Trigo, F., (1987), «El principio de uniformidad y su importancia en auditoría», *RTCJC de España*, nº 14, pp. 19-38.

momento, lo que significa que debe ser relevante y presentar como finalidad desarrollar la previsión. Incluso aquí, la información ha de asentar en el binomio coste-beneficio, adoptar varios grados de seguridad y un elevado nivel de detalle.

Las previsiones utilizadas en la preparación de los estados financieros previsionales deben ser apropiadas. De hecho, la fiabilidad de las previsiones de base determina la calidad de la información financiera prospectiva. El soporte de las previsiones debe incluir datos macro y microeconómicos.

**Referencial de coherencia.** La información usada en la preparación de los estados financieros previsionales debe ser coherente con los planes de la entidad, lo que significa la necesidad de una estrecha relación en términos espaciales y temporales entre toda la información que conste en el plan previsional.

**Referencial de control.** El proceso usado en el desarrollo de los estados financieros previsionales debe incluir una comparación regular entre las previsiones y los resultados obtenidos.

Los factores clave deben ser identificados porque son la base de las previsiones. Los resultados futuros de la empresa dependen de estos factores críticos que varían de entidad para entidad y de industria para industria y que son los cimientos de los estados financieros previsionales y deben ser totalmente identificados en la fase de preparación a efectos de control sistemático posterior.

El proceso de desarrollo de los estados financieros previsionales debe contener el análisis de sensibilidad capaz de determinar rápidamente el efecto de las alteraciones de los factores clave o críticos. Al ser los resultados previsionales más sensibles a ciertas variaciones que a otras, la identificación de las fases de variabilidad es importante.

**Referencial de evaluación.** El proceso usado en el desarrollo de los estados financieros previsionales debe tener un soporte documental adecuado. Éstos permiten no sólo la revisión futura por parte de una entidad interna o externa sino también poner a prueba el efecto de los factores clave en que se basan las previsiones.

El proceso de desarrollo de las informaciones financieras previsionales debe incluir una adecuada revisión a efectuar sobre los diferentes niveles de responsabilidad.

#### *4.3.3. El marco de presentación*

##### *4.3.3.1. Principios generales y formato*

La presentación de la información financiera prospectiva sigue, en trazos generales y con las necesarias adaptaciones, el mismo esquema que el utilizado en la información financiera histórica. Los estados financieros previsionales reflejan una información económica y financiera futura, los resultados de las operaciones y las mutaciones en la posición financiera<sup>110</sup>. Los estados financieros previsionales pueden ser usados con muchas finalidades. Así, pueden ser usados internamente por la gestión de la empresa a efectos de planificación, pueden ser usados por potenciales ahorradores en sus decisiones de inversión y usados por entidades gubernamentales para aconsejar y aprobar operaciones de la entidad. De este modo, en el ámbito de la presentación o utilización, los estados financieros previsionales, cuando son utilizados sólo por la empresa y por entidades que con ella mantengan negocios, son designados como estados financieros previsionales de uso limitado; en cambio, si se utilizan de forma genérica, estamos ante los denominados estados financieros previsionales de uso general<sup>111</sup>. De cualquier manera, los estados financieros previsionales, incluyendo las previsiones que les sirven de base, son responsabilidad de la empresa. A pesar de ello, la

<sup>110</sup>AICPA, (1988), *Guide for prospective financial statements*. New York, p. 12.

<sup>111</sup>Carmichael, D. R., (1991), *Accountants Handbook*. New York. John Willey & Sons, Inc., 7ª ed., pp. 283-284.



empresa responsable no puede garantizar el cumplimiento exacto de los resultados previstos, en la medida en que existe un conjunto de variables exógenas que están fuera de la esfera de actuación de la Administración. La presentación de la información financiera prospectiva es efectuada siempre con la palabra previsión y, si es presentada de una forma integral, es decir, englobando todos los items establecidos en la guía de la información financiera prospectiva, se llama completa<sup>112</sup>, y si está limitada a uno o más items se denomina parcial. En su forma completa los estados financieros previsionales pueden tener la siguiente configuración:

- a Ventas
- b Coste de ventas
- c Items poco frecuentes
- d Provisión para impuestos
- e Resultados operacionales
- f Resultados extraordinarios
- g Resultado neto
- h Resultdo por acción
- i Cambios significativos en la empresa
- j Una descripción de la entidad responsable sobre el presupuesto financiero, un informe sobre las previsiones, la fecha, el periodo cubierto por el estado financiero prospectivo y una información sobre la imposibilidad de cumplimiento de los resultados previsionales.
- k Informe sumario de los presupuestos más significativos.
- l Informe sumario sobre las políticas contables más significativas.

Este formato representa los elementos mínimos que cualquier información financiera prospectiva sobre resultados debe contener.

---

<sup>112</sup>AICPA, (1993), *op. cit.*, p. 36.

#### 4.3.3.2. *Análisis de los componentes del cuadro*

**Los aspectos temporales.** La fecha de referencia de la información financiera prospectiva sirve para situar los presupuestos y comprobar su adecuabilidad. Está, por ello, considerada como uno de sus elementos fundamentales al igual que sucede, por otra parte, en la información financiera histórica. Además, hay que añadir que, al ser publicada, permite a los usuarios situar la información financiera prospectiva y, simultáneamente, les advierte sobre ello cuando su preparación es posterior.

Otro aspecto temporal importante se refiere al periodo cubierto por la información financiera prospectiva. Éste debe incluir como mínimo un año completo de operaciones. Sin embargo, este horizonte temporal no es compatible con industrias de ciclo de operaciones largo. En efecto, esas industrias tienen características propias y, por ello, en este caso la información financiera prospectiva de corto plazo no tiene significado ni aplicabilidad. Otra situación de no aplicabilidad se relaciona con la necesidad de proyectar los resultados en largo plazo para evaluar las consecuencias de una inversión.

**Los presupuestos y la presentación de valores.** La revisión de los modelos previsionales y sus presupuestos inherentes es la principal tarea de contables y auditores<sup>113</sup>. Así, la presentación de la información financiera prospectiva implica un ejercicio de juicio por parte de la entidad responsable por las cuentas previsionales en relación con unos presupuestos que deben ser reconocidos, evaluados y divulgados. La divulgación de los presupuestos es fundamental para que las proyecciones no sean ilusorias<sup>114</sup>. Hay, según Jensen<sup>115</sup>, tres pasos fundamentales que el auditor debe seguir, cuando se ve incumbido de la tarea de detectar y rever los presupuestos de base. El primero consiste en sondear a las

---

<sup>113</sup>Jensen, R. E., (1983), *op. cit.*, p. 89.

<sup>114</sup>Ijiri, Y., (1980), «The dilemma in contingencies and forecasts reporting», *Journal Accountancy*, November, p. 40.

<sup>115</sup>Jensen, R. E., (1983), *op. cit.*, p. 90.

personas o analizar el proceso que genera los informes. El objetivo está en dilucidar cuáles son los presupuestos que ellos explícitamente han reconocido y evaluado. Añádase también que se hace necesario investigar los presupuestos implícitos. ¿Los presupuestos, así como sus implicaciones, han sido discutidos? El segundo paso consiste en la búsqueda de nuevos presupuestos y el tercero en su evaluación. Si han sido utilizados medios informáticos en su elaboración, también se hará necesaria su evaluación, debiendo el auditor de la información financiera prospectiva «examinar el proceso de planificación de sistemas de información y evaluar si razonablemente se cumplen los objetivos por el mismo»<sup>116</sup>.

El análisis de los presupuestos y su repercusión sobre la fiabilidad de la información financiera prospectiva se corresponde con una búsqueda de la verdad como objetivo síntesis de la auditoría financiera tradicional<sup>117</sup>, pudiendo, el auditor, recurrir a tres metodologías de análisis, cuyo objetivo se materializa en la investigación sistemática y evaluación de las implicaciones de los presupuestos en las previsiones, planos y decisiones. Así tenemos<sup>118</sup>:

**La técnica de los peritos.** Utiliza recursos humanos internos y consultores externos que, al tener una visión particular de la organización, confieren un análisis crítico a la evaluación de los presupuestos.

**Investigación dialéctica.** Estructurada en la filosofía de Hegel, propone un desarrollo del análisis y evaluación de los presupuestos, tomando como base dos visiones diametralmente opuestas. Se fundamenta en la filosofía hegeliana de tesis y contra tesis en el proceso de desarrollo del conocimiento. Esta técnica puede ser utilizada con dos personas o con un grupo de personas que estén lo

---

<sup>116</sup>Piattini, M. G. y Del Peso, E., (1998), *Auditoría informática: un enfoque práctico*. Madrid. Rama Editorial, p. 213.

<sup>117</sup>Bas Bernabeu, A., (1987), «Filosofía y metodología de la auditoría», *RTCJC de España*, nº 15, p. 9.

<sup>118</sup>Jensen, R. E., (1983), *op. cit.*, pp. 89-91.

suficientemente informadas para poder debatir los problemas en cuestión<sup>119</sup>.

**El abogado del diablo.** Es también una técnica utilizada en la detección y análisis de los presupuestos subyacentes a las previsiones. Mientras que, en la investigación dialéctica, se propone un contraplano, la metodología del abogado del diablo no induce necesariamente a una visión diametralmente opuesta y, por ello, materializada en contraplano.

Estas tres metodologías de análisis de los presupuestos inherentes a la información financiera prospectiva constituyen valiosos auxiliares en el contexto de la toma de decisiones en ambiente de incertidumbre. En efecto, las reglas emanadas de las organizaciones internacionales (AICPA, FASB, SEC) son genéricas y vagas, de ahí que los auditores, en el análisis del cuadro de su presentación, recurran a los tres métodos descritos. Por ello, la publicación de los presupuestos más significativos es esencial para los usuarios de la información previsional, porque los ayudan a comprender su presentación y posibilitan una correcta apreciación de las previsiones. De acuerdo con la guía<sup>120</sup>, los presupuestos que se publiquen deben ser los siguientes:

**Los presupuestos más sensibles.** Son aquéllos cuya variabilidad afecta materialmente a los resultados prospectivos. En efecto, no todos los presupuestos materialmente relevantes tienen características de idéntica sensibilidad. De ahí que el impacto, en el estado prospectivo, sea desigual. En efecto, podemos estar ante presupuestos con una alta probabilidad de variabilidad y de que afecten en gran escala a los resultados prospectivos o ante presupuestos cuya pequeña variación produzca grandes impactos.

---

<sup>119</sup>Para una mayor profundidad, véase Mitroff, I. I., Emssoff, J. R. y Kilmann, R. H., (1979), «Assumptional analysis: A methodology for strategic problem solving», *Management Science*, 25, pp. 583-593.

<sup>120</sup>AICPA, (1993), *op. cit.*, p. 39.

**Los presupuestos acerca de las condiciones anticipadas.** Éstas son significativamente diferentes de las condiciones normales, debiendo, por ello, ser publicadas, si no prevalecen las condiciones normales.

**Los presupuestos hipotéticos subyacentes a las proyecciones.** Si estos presupuestos son improbables, la publicación de la información financiera prospectiva debe hacer referencia a tal hecho.

La presentación de la información financiera prospectiva puede ser efectuada, o no, por intervalos. Sin embargo, la introducción que precede al informe sumario de los presupuestos materialmente relevantes, como veremos más adelante, debe, en términos generales, enfocar los siguientes aspectos:

Los presupuestos publicados no representan todo el universo de los presupuestos utilizados en la preparación de la información financiera prospectiva.

Están basados en la opinión de la Administración de la empresa en la fecha de preparación de la información financiera prospectiva.

Contener información referente a la relatividad de los resultados presentados, realizando la posibilidad de que no se alcancen los resultados esperados bien en términos de intervalo de variaciones bien en términos absolutos. Y, como las circunstancias cambian, también lo hace con ellas la información financiera prospectiva<sup>121</sup>.

En todas las situaciones relacionadas con la información financiera prospectiva (previsiones y proyecciones), la presentación de las importancias puede ser hecha bien en términos absolutos bien en términos de intervalo. En cualquiera de los casos, la información financiera prospectiva reposa siempre en un mayor conocimiento y convicción de la Administración de que los presupuestos subyacentes son materialmente relevantes.

---

<sup>121</sup>Woods, M., (1994), *Total quality accounting*. New York. John Wiley & Sons, p. 69.

Los presupuestos deben ser claramente referidos, pudiendo en su construcción ser utilizada una perspectiva macro y una perspectiva micro<sup>122</sup>.

La perspectiva macro se basa, sobre todo, en la estructura de costes de la entidad, desarrollada en una perspectiva histórica. Es una perspectiva meramente incrementalista, estructurada en términos diferenciales que se nos asemeja inapropiada en la construcción de la información financiera prospectiva y cuyo objetivo fundamental es anticipar y comprender el cambio. En efecto, este enfoque, utilizado en la construcción de los presupuestos, es inadecuado cuando el nivel de actividad varía sistemáticamente, lo que se refleja en la constante alteración de la estructura de los costes fijos por unidad. Al estructurarse en torno a la media histórica, no es tan preciso como el enfoque micro. Éste, en vez de utilizar el valor agregado, referido anteriormente, desagrega los diferentes componentes, de tal manera que el análisis es hecho sobre componentes individuales (mano de obra, materiales, gastos generales de fabricación, etc.).

Tanto la perspectiva macro como la perspectiva micro pueden ser presentadas en términos de intervalo, siendo las variables clave seleccionadas por la Administración y debiendo aquél ser suficientemente estrecho, para que la información cumpla su verdadero objetivo entre los usuarios.

**Materialidad.** Es un concepto oriundo de la información financiera histórica, pero que, con las debidas adaptaciones, puede también ser aplicado en la información financiera prospectiva. El concepto de materialidad en esta última no puede ser tan preciso como cuando es utilizado en la información financiera histórica, debido al hecho de que aquélla se relaciona con acontecimientos que todavía no han ocurrido. La materialidad se centra, sobre todo, en la percepción del auditor sobre los aspectos cuantitativos y cualitativos de la información. La materialidad de las previsiones, los desvíos en relación con las tendencias, la sensibilidad a las variaciones de los

---

<sup>122</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *op. cit.*, p. 157e.

parámetros, son esencialmente factores de naturaleza cuantitativa, mientras que la actitud de la entidad responsable representa un factor cualitativo. El concepto de materialidad es relevante en la información financiera prospectiva y está relacionado con la variación que el auditor puede aceptar sin modificar su opinión sobre los estados financieros prospectivos.

**Principios y políticas contables.** En la presentación de la información financiera prospectiva, como hemos visto, la contabilidad desempeña una función estructurante. Los principios contables generalmente aceptados son un conjunto de normas emitidas por los organismos profesionales que derivan de la práctica frecuente y que, por lo tanto, es más recomendable. A su vez, las políticas contables son las prácticas contables seleccionadas y aplicadas de forma consistente en una empresa. Así, cuando en la presentación de la información financiera prospectiva hay alteraciones en los principios contables fundamentales y cambios en las políticas contables, esta situación debe ser mencionada en su publicación. La presentación es efectuada partiendo de un presupuesto de continuidad, por lo que la sustitución de un principio contable por otro, por ejemplo, para reflejar la inestabilidad monetaria, materializa su operatividad en criterios o prácticas contables que desarrollan soluciones diferentes para un determinado periodo. Así, «los cambios en las prácticas contables seleccionadas por una empresa, que configuran su política contable suelen ser la base de la existencia de cambios contables, pues los casos de variación de principios contables fundamentales son comparativamente mucho más reducidos»<sup>123</sup>.

En consecuencia, la presentación de la información financiera prospectiva debe referenciar los cambios contables, cuando éstos tienen un efecto importante sobre los ejercicios futuros, es decir, sobre la posición financiera futura y los *cash-flows* futuros.

---

<sup>123</sup>Gabás Trigo, F., (1987), *op. cit.*, p. 27.

**Divulgaciones al final y más allá del periodo de previsión.** Generalmente, el grado de incertidumbre es mayor cuanto más largo es el periodo de la previsión. Las previsiones de corto plazo no son compatibles con industrias plurianuales, cuyas actividades se desarrollan a lo largo de diferentes años y en situaciones en que los resultados de largo plazo son necesarios para evaluar las consecuencias de las inversiones. Así, puede no ser práctico presentar información financiera prospectiva por periodos muy extensos. En estas circunstancias la presentación debe incluir información sobre los efectos de una eventual liquidación al final del periodo de previsión. Dicha liquidación debe ser referida en nota a la información financiera prospectiva.

Otras veces, los efectos potenciales cubren periodos que van más allá de la previsión. En este caso deben ser divulgados los planes, los acontecimientos o las circunstancias siguientes<sup>124</sup>:

- Planes para la futura expansión de la producción e introducción de nuevos productos.

- Previsión de ventas de activos, cancelación de patentes o contratos.

- Previsión de impuestos que tengan un efecto adverso sobre los inversores<sup>125</sup>.

- Previsión de aumentos de la deuda principal y plan de refinanciación, etc.

No es posible, sin embargo, hacer un listado y anticipar todas las circunstancias que pueden ocurrir después del periodo de previsión. A pesar de ello, estas divulgaciones tienen subyacentes planes de gerencia y un conocimiento específico de los acontecimientos y circunstancias que presumiblemente tendrán un efecto materialmente relevante en los resultados, pero ya después del periodo de previsión.

---

<sup>124</sup>AICPA, (1993), *op. cit.*, p. 43.

<sup>125</sup>Marques de Almeida, J. J., (1998), «A Filosofia dos Impostos Diferidos», *Revista de Contabilidade e Comércio*, nº 218, vol. LV, pp. 422-469. Este artículo trata sobre la problemática de los impuestos diferidos que se pueden encuadrar en este ítem, pues tienen que ver con los resultados futuros.



Veamos ahora las diferentes introducciones que pueden ser hechas para la presentación de la información financiera prospectiva.

Cuando ésta no incluye intervalo de variación de las importancias en ella inseridas, puede adoptar la siguiente configuración:

Los estados financieros prospectivos presentan, teniendo subyacente el mejor conocimiento y convicción de la Administración, el resultado de las operaciones y el *cash-flow* proyectado para el periodo de la previsión. De acuerdo con ello, la previsión refleja el juicio de opinión de la Administración en la fecha de este estado financiero prospectivo, teniendo en cuenta las condiciones esperadas y su curso normal de desarrollo. Los presupuestos divulgados son aquéllos que la Administración cree que son materialmente relevantes para la previsión. Existen, frecuentemente, diferencias entre las previsiones y los resultados reales, atendiendo a que los acontecimientos y las circunstancias no se desarrollan como era de esperar, y estas diferencias pueden ser materialmente relevantes.

La introducción que precede a la síntesis de los presupuestos materialmente relevantes puede tener la siguiente configuración en su presentación, cuando el nivel de ventas corresponde al máximo de capacidad productiva.

Los estados financieros prospectivos basados en el volumen de ventas y en la máxima capacidad productiva presentan, teniendo como base el mejor conocimiento y convicción de la Administración, la siguiente situación financiera esperada, los resultados de las operaciones y los *cash-flows* para el periodo proyectado, si se alcanza el volumen de ventas.

De acuerdo con ello, esta proyección no puede ser útil para otros fines. Los presupuestos divulgados son los que la Administración cree que son materialmente relevantes para la proyección. La Administración considera altamente improbable que el volumen de ventas sea alcanzado durante el periodo de proyección. Además se añade que, incluso alcanzándose el volumen de ventas proyectado, aparecerán frecuentemente diferencias entre lo proyectado y lo realizado, teniendo en cuenta que los acontecimientos y las circunstancias raramente ocurren como es de esperar, y estas diferencias pueden ser relevantes.

Si la presentación se hace por intervalos<sup>126</sup>, su configuración puede ser la siguiente:

Las previsiones financieras presentan, teniendo como base el mejor conocimiento y convicción de la Administración, la situación financiera de la empresa, los resultados de las operaciones y los *cash-flows* para el periodo de la previsión hasta una ocupación del 75 al 95% de la capacidad disponible. De acuerdo con ello, la previsión refleja el juicio de opinión de la Administración en la fecha de esta previsión, y si las condiciones esperadas y su curso normal de desarrollo se sitúan en la tasa de ocupación esperada. Los presupuestos divulgados son aquéllos que la Administración cree que son materialmente relevantes para la previsión. La Administración razonablemente espera, teniendo subyacente el mejor conocimiento y convicción que la tasa de ocupación actual alcanzada esté dentro del intervalo considerado. Sin embargo, no garantiza que esto vaya a suceder. Añade que, incluso

---

<sup>126</sup>La formulación matemática puede verse en Suárez Suárez, A., (1991), *La moderna auditoría*. Madrid. McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A., pp. 54-55.

cuando la ocupación se sitúe en el intervalo considerado, hay frecuentemente diferencias entre la previsión y la realización porque los acontecimientos y las circunstancias frecuentemente no se desarrollan como se desea y estas diferencias pueden materialmente ser relevantes, y el resultado puede caer fuera del intervalo presentado en la previsión.

#### 4.3.4. *Los objetivos del examen.*

La auditoría de los estados financieros previsionales es semejante a la auditoría de los estados financieros históricos. En efecto, ambas asientan en la reunión de evidencias. Sin embargo, la auditoría de la información financiera prospectiva no se basa en el examen de las transacciones, sino que pretende tan sólo alcanzar los siguientes objetivos generales<sup>127</sup>:

- Evaluación de la preparación de la información financiera prospectiva.

- Evaluación de los soportes subyacentes a los presupuestos.

- Evaluación de la presentación de los estados financieros previsionales, teniendo en cuenta la guía desarrollada por la AICPA.

- Emisión de un informe del examen.

Para alcanzar los objetivos enumerados, el auditor de la información financiera prospectiva desarrolla una investigación crítica sobre las evidencias acumuladas interpretándolas desde una perspectiva de neutralidad. En ese desarrollo, el auditor precisa mantener una estrecha cooperación con el cliente, teniendo en cuenta que el análisis del contexto en que se desarrolla la auditoría es prioritario. El análisis cualitativo, como sabemos, se sobrepone al cuantitativo, de ahí que sea necesario reforzar el diálogo entre la Administración y el auditor y de que éste domine el campo de

---

<sup>127</sup>AICPA, (1993), *op. cit.*, p. 11.

aplicación de las nociones psicológicas a la auditoría<sup>128</sup>. En efecto, la auditoría de la información financiera prospectiva para alcanzar los objetivos pretendidos requiere una colaboración más estrecha con el cliente que la que requiere la información financiera histórica. De ahí que el análisis comportamental de la Administración y de los diferentes colaboradores sea indispensable para combatir resistencias tanto de índole profesional como de índole psicológica. Así, en esta auditoría, es deseable la constitución de una relación emocional que posibilite el desarrollo normal de este tipo de trabajo.

Para alcanzar los objetivos preconizados inicialmente, el auditor desarrollará una estrategia de auditoría acorde con el cariz del compromiso asumido. En el desarrollo de esta estrategia el nivel de conocimiento exigido es diferente del que se considera necesario en la ejecución de una auditoría tradicional, requiriendo un adecuado conocimiento de todos los parámetros que puedan tener una significativa materialidad en los estados financieros prospectivos.

Existe, sin embargo, un conjunto de factores que hay que considerar a la hora de delinear este tipo de auditoría que son idénticos a los utilizados en la auditoría financiera tradicional. La planificación del examen obedece a los siguientes factores<sup>129</sup>:

Principios contables utilizados y tipo de presentación.

Nivel de riesgo considerado admisible relacionado con las provisiones financieras.

Juicios preliminares sobre el nivel de materialidad.

Análisis de los items dentro de los estados financieros que potencialmente requieran revisión o ajuste.

Condiciones que requieren extensión o modificación de los procedimientos de examen.

Conocimiento del negocio y de la industria.

Experiencia de la Administración en la preparación de los estados financieros prospectivos.

---

<sup>128</sup>Kreikebaum, H., (1981), «Bases psicológicas para la auditoría», *RTCJC de España*, nº 3, p. 37 y ss.

<sup>129</sup>AICPA, (1993), *op. cit.*, p. 120.

Extensión del periodo cubierto por los estados financieros previsionales.

Proceso llevado a cabo por la entidad responsable para desarrollar los estados financieros previsionales.

Consecuentemente, el objetivo del análisis de la información financiera prospectiva es acumular evidencias suficientes con el fin de limitar el riesgo de la auditoría a un nivel que, a juicio profesional del auditor, sea el apropiado con el nivel de seguridad que el examen debe contener. Este acumular de evidencias es proporcional a la confianza que el control interno le merece, después de efectuados los tests de cumplimiento.

En efecto, los trabajos desarrollados por el auditor en la evaluación de la preparación de los estados financieros previsionales elaborados por la Administración son equivalentes a los que el auditor confiere al sistema de control interno en el procesamiento de una auditoría sobre los estados financieros históricos. De hecho, «cuanto mayor sea el control sobre el desarrollo de los estados financieros previsionales mejor será el trabajo a desarrollar por el auditor para obtener las evidencias necesarias»<sup>130</sup>.

Como remate y con la finalidad de alcanzar los objetivos generales estabilizados en el análisis de la información financiera prospectiva, el trabajo del auditor deberá enfocar, en términos generales, las siguientes áreas<sup>131</sup>:

La eficacia y el coste de los recursos necesarios para operar.

En este ítem el análisis del auditor incidirá sobre la incorporación de todos los *inputs* necesarios para obtener los ingresos previsionales.

Analizar las condiciones de mercado en que la empresa opera.

---

<sup>130</sup>Marques de Almeida, J. J., (1994), «A auditoria das demonstrações financeiras previsionais: A auditoria do futuro», *Revista de Contabilidade e Comércio*, n° 202, vol. LI, pp. 208.

<sup>131</sup>AICPA, (1993), *op. cit.*, pp. 120-121.

Analizar los factores específicos de la industria y del sector en que la empresa opera, condiciones de competencia, sensibilidad frente a las condiciones económicas, políticas contables, reglamentación especial del sector y tecnología.

Niveles de eficiencia de la empresa en el pasado y de las entidades en competencia con ella, incluyendo las tendencias de rendimientos y costes, rotación de inmovilizados, utilidades de la capacidad productiva y políticas de gestión. El análisis agregado a través de los indicadores más significativos como pueden ser<sup>132</sup>: los indicadores de liquidez, solvencia, endeudamiento, estructura financiera, rotación de inversiones, etc., desempeña un papel importante en el análisis de la información financiera prospectiva.

Si el auditor dispone de indicadores de gestión para el sector a través de técnicas de estadística descriptiva como medias, medianas, modas, desvíos patrón y otras medidas estadísticas, comprenderá mejor la posición que la empresa detenta en el sector.

Después de obtener las evidencias necesarias y de desarrollar los procedimientos adecuados, el auditor deberá tener una razonable seguridad de que<sup>133</sup>:

La presentación refleja los presupuestos identificados.

Las técnicas cuantitativas utilizadas para la transformación de los presupuestos en información prospectiva están matemáticamente correctas.

Los presupuestos son enteramente consistentes.

Los principios contables usados en el desarrollo de la información financiera prospectiva son consistentes con los utilizados en los estados financieros históricos más recientes.

---

<sup>132</sup>Pereda Sigüenza, J. M., (1991), *Manual de auditoría y cuentas anuales*. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. , p. 128.

<sup>133</sup>AICPA, (1993), *op. cit.*, p. 126.

#### 4.3.5. *Cuadro de revisión: los procedimientos, las técnicas generales de auditoría de la información financiera prospectiva.*

El auditor de la información financiera prospectiva, al igual que el auditor de la información financiera histórica, cumple un conjunto de proposiciones que le permiten obtener evidencia de que la preparación de la información financiera prospectiva refleja correctamente los presupuestos identificados.

Sin embargo, debido a la complejidad de la elaboración de las estrategias y de los presupuestos, no es posible establecer un régimen rígido de pruebas a obtener en el examen de la información financiera prospectiva. De hecho, como no existe un cuadro de referencia tan consistente como en la información financiera histórica, la opinión del auditor desempeña un papel importante<sup>134</sup>.

Para poder formular un juicio razonable sobre la información financiera prospectiva, el auditor tiene que analizar no sólo el sistema de organización de la entidad y las fuentes informativas en que se apoyan los presupuestos, sino también todos los elementos integrantes del proceso de construcción de la información financiera prospectiva. En efecto, planeada la auditoría en las vertientes de riesgo, materialidad y evidencia, el auditor, a semejanza de lo que ocurre en el desarrollo de la auditoría de la información financiera histórica, lleva a cabo un conjunto de procedimientos para obtener las evidencias necesarias indispensables en que fundamenta su informe de opinión.

Para que el auditor tenga una razonable seguridad en relación con los objetivos inherentes a la información financiera prospectiva, antes indicados, utiliza los procedimientos de auditoría, definidos como actuaciones planeadas con el objetivo de conseguir las pruebas sustantivas diseñadas en la fase de planificación y materializadas en la ejecución del proceso de auditoría<sup>135</sup>. Los procedimientos

<sup>134</sup>Carmichael, D. R. y Willingham, J. J., (1985), *Perspectives in auditing*. New York. McGraw Hill Book Company, 4ª ed., p. 493.

<sup>135</sup>Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1996), *Teoría y práctica de la auditoría; concepto y metodología*. Madrid. Ciencias de la Dirección, p. 225.

preconizados por la AICPA<sup>136</sup> tienen un carácter general, pudiendo ser divididos en tres categorías:

Procedimientos para determinar el alcance de la auditoría.

Procedimientos para evaluar los presupuestos.

Procedimientos para evaluar la preparación y presentación de la información financiera prospectiva.

La AICPA prefirió hacer un listado de los diferentes procedimientos según las categorías enunciadas, situación que no consideramos la más correcta, porque:

El análisis de la información financiera prospectiva es sistémico, por lo que debe perspectivar el conjunto en detrimento de las partes.

El análisis desagregativo propuesto provoca la repetición sistemática de muchos procedimientos. El juicio de opinión de la información financiera prospectiva es global y no fragmentado.

Mezcla los procedimientos pasibles de ser encuadrados en el componente estático, o componente de encuadramiento, con los procedimientos correspondientes al proceso de auditoría.

No valora los procedimientos en función de un modelo de abordaje.

En este contexto, los procedimientos propuestos por la AICPA van a estar basados en el modelo de abordaje propuesto, desdoblándolos en:

Procedimientos integrantes del componente estático.

Procedimientos integrantes del componente dinámico.

Los procedimientos que incluimos en el componente estático son los siguientes:

**Procedimientos de encuadramiento.** Son los procedimientos que se basan en el análisis de la entidad individualmente considerada, en los componentes de

---

<sup>136</sup>AICPA, (1993), *op. cit.*, pp. 129.



aplicación de los principios establecidos, guía de la información financiera prospectiva, reglamentación legal y profesional, entre los que se incluye, también, la ética. Las entrevistas con los recursos humanos de la entidad y otro personal con conocimiento de la industria, las consultas a la guía de la AICPA, las publicaciones industriales, libros y periódicos, le permiten hacer el encuadramiento normativo, legal y ético de la entidad.

**Procedimientos de estática comparada.** Son procedimientos que nos permiten situar a la empresa en el sector, mediante comparaciones de cariz financiero, técnico, comercial, etc. El análisis de la situación financiera de la entidad comparando indicadores económico-financieros, así como también el análisis de tendencias de ingresos y gastos, la rotación de los activos, las políticas de gestión, la utilización de las capacidades productivas, la utilización en términos de eficiencia y eficacia de los *inputs* productivos, etc., nos permite situar posicionalmente a la empresa. El análisis de los procesos presupuestarios de años anteriores nos permite poner a prueba su razonabilidad. Todos estos procesos tratan, en definitiva, de conocer el negocio de la entidad a auditar.

Los procedimientos integrantes del componente estático, bien revistan la forma de procedimientos de encuadramiento, bien sean procedimientos de estática comparada, son comunes tanto a la preparación como al examen de la información financiera prospectiva. Estos elementos permiten hacer la recogida de los llamados datos de base que pueden ser permanentes y permiten también llevar a cabo el análisis comparativo de la realizaciones del periodo precedente y de los datos referentes a la actividad del periodo en estudio.

Los datos permanentes, como es lógico, forman parte del *dossier* permanente del auditor, pudiendo ser elementos endógenos y exógenos. Los elementos de carácter interno, que han de ser objeto

de procedimientos de encuadramiento y de estática comparada, son los siguientes: análisis de los instrumentos de gestión de la empresa, cadena de responsabilidades y medidas de las *performances* de la empresa, análisis histórico de las previsiones, descripción histórica de los factores de producción de la empresa, observación de las constricciones internas relacionadas con las capacidades productivas y flexibilidad de producción, observación de los puntos débiles y de los puntos fuertes de la organización en las vertientes financiera, comercial, tecnológica, productiva, etc.

Los elementos de carácter exógeno se refieren a las informaciones macroeconómicas, estadísticas, bancos de datos y otras informaciones oriundas de revistas profesionales que puedan proporcionar informaciones sobre el sector económico. Las constricciones externas se refieren al conjunto de todos los dispositivos reglamentales, condiciones financieras, de mercado, de trabajo y de aprovisionamiento que encuadran la unidad económica objeto de análisis.

El análisis de la situación y actividad actual de la empresa le permitirá al auditor conocer la posición del negocio cuando éste comience su intervención. En este momento el auditor realiza investigaciones para informarse sobre la cartera de pedidos, inversiones negociadas, contratos importantes en negociación, operaciones de financiación contractualizadas, etc.

Los procedimientos de encuadramiento y de estática comparada son instrumentos de diagnóstico de la empresa<sup>137</sup>, cuyo objetivo es la comprensión de la entidad a auditar.

Los procedimientos integrantes en el componente dinámico se refieren al análisis del entorno, a las técnicas utilizadas en la construcción de la información financiera prospectiva, sistema de información y su ejecución. Estos procedimientos son transversales,

---

<sup>137</sup>Thibaut, J. R., (1994), *Diagnóstico de la empresa*. Madrid. Ed. Paraninfo, S.A., p. 22.

es decir, abarcan a las tres categorías de procedimientos referidos por la AICPA:

**Procedimientos referentes al contexto.** Su objetivo es situar a la empresa en su entorno externo e interno. Los procedimientos relacionados con el análisis interno tratan de determinar las fuerzas y las debilidades de la organización, mientras que los procedimientos relacionados con el análisis externo versan sobre las variables estratégicas externas materializadas en las amenazas y oportunidades de la organización.

**Procedimientos de evaluación de las técnicas y de los presupuestos.** Versan sobre la identificación de los modelos cualitativos, cuantitativos, presupuestarios y financieros y de análisis de sensibilidad, utilizados en el proceso de construcción de la información financiera prospectiva. Aquí, el componente de cálculo es menos importante, interesando, sobre todo, analizar la adecuabilidad de los modelos a la empresa, al sector, a la coyuntura y al ciclo de desarrollo de la economía. El análisis de sensibilidad es el procedimiento de elección aplicado a la información financiera prospectiva que permite medir la sensibilidad de los resultados y analizar el impacto de los factores particulares en los diversos presupuestos. Éstos, a su vez, requieren un tratamiento especial. En efecto, un informe sumario de los presupuestos más significativos debe ser convenientemente divulgado y descrito en la presentación de la información financiera prospectiva. El objetivo fundamental es la identificación de los factores clave de los que los resultados financieros de la entidad parecen depender<sup>138</sup>.

**Procedimientos de evaluación de los soportes informativos.** El objetivo es adquirir convicción de que la información financiera prospectiva está adecuadamente soportada y que en su proceso de preparación los factores

---

<sup>138</sup>AICPA, (1993), *op. cit.*, pp. 121.

clave han sido convenientemente identificados, son consistentes y han sido aprobados por la entidad responsable.

Todos los procedimientos antes enunciados hacen posible la obtención de evidencias. Éstos, si la misión se restringe a la compilación y preparación de la información financiera prospectiva, deben abarcar los cuatro puntos clave en la construcción de las previsiones:

Recogida de la información necesaria para la formulación de las hipótesis.

Construcción y actualización del modelo previsional.

Sistema de información y medida de los desvíos entre las realizaciones y las previsiones.

Presentación de la información financiera prospectiva.

En la mayor parte de los casos las hipótesis necesarias a la preparación de las previsiones están poco documentadas y fijadas de una manera muy empírica, sobre todo en las pequeñas y medias empresas<sup>139</sup>. Éstas, por lo general, aplican métodos inductivos<sup>140</sup> que reproducen en el futuro el pasado.

Uno de los aspectos más delicados en la preparación es la realización de la ligazón entre los datos macroeconómicos (tendencia nacional del mercado, estudios coyunturales sobre el sector de actividades, etc.) y los datos microeconómicos locales o regionales en que actúa la empresa. Éstos, sin embargo, a pesar de ser bien conocidos por la empresa, deben ser convenientemente interpretados y relacionados con los datos macroeconómicos.

La construcción y actualización de un modelo previsional presupone una evaluación y medida de todas las consecuencias de las hipótesis subyacentes en los resultados y en la situación financiera de

---

<sup>139</sup>Ordre des experts comptables et des comptables agréés, (1986), *op. cit.*, p. 291.

<sup>140</sup>Gómez Bezares, F., (1985), *Métodos cuantitativos de gestión*. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones, S.A., p. 19.

la empresa. Este modelo puede ser más o menos complejo según sean las técnicas matemáticas utilizadas. Deberá estar apoyado en las variables consideradas y en su relacionamiento, cualquiera que sea su complejidad de cálculo. La validación de las relaciones entre las variables es uno de los aspectos fundamentales, ya que permite una mejor adaptación al entorno inestable a través de la aplicación de la técnica de análisis de sensibilidad.

El sistema de información y medida de los desvíos entre las previsiones y las realizaciones debe hacer posible, bien sea desde un punto de vista formal o bien desde el punto de vista de los contenidos, que la información sea comparable. Esta condición es indispensable no sólo para actualizar las previsiones, sino también para perfeccionar el sistema presupuestario<sup>141</sup>.

La presentación de la información previsional debe obedecer al referencial emitido por la Corporación Profesional, debiendo el auditor asegurarse no sólo sobre el uso que le vaya a ser dado, sino también sobre si la presentación es hecha por variantes o si hay modificaciones de presentación por cambio de criterio o método contable.

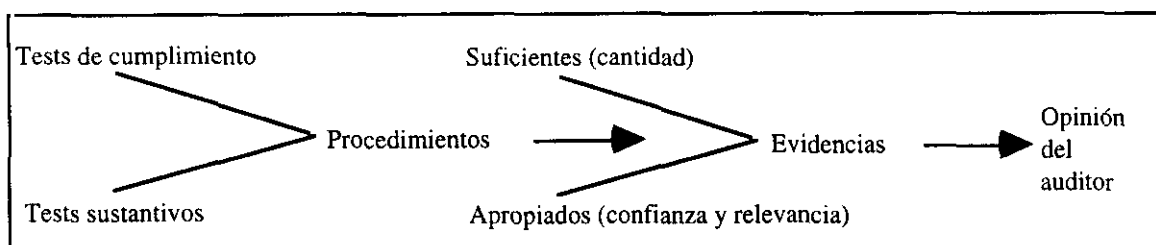
La AICPA refiere diferentes procedimientos a desarrollar por el auditor en el proceso de auditoría, que permiten la acumulación de evidencias indispensables a la formulación de la opinión del auditor. Estos procedimientos asumen la forma de tests de cumplimiento y tests de sustanciación que deben ser suficientes, en términos de cantidad y apropiados, fiables y relevantes. Todo ello con la finalidad de que sirvan de soporte a la emisión del parecer del auditor sobre la información financiera prospectiva. La situación puede ser presentada en forma de diagrama con la configuración siguiente<sup>142</sup>:

---

<sup>141</sup>Ordre des experts comptables et des comptables agréés, (1986), *op. cit.*, p. 295.

<sup>142</sup>Porter, B., Simon, J. y Hartherly, D., (1995), *Principles of external auditing*. Chichester. John Wiley & Sons, p. 90.

### Relación entre procedimientos de auditoría, evidencias y opinión del auditor



Todos los procedimientos antes descritos conducen a la obtención de evidencias que comprenden el conjunto de piezas informativas e impresiones que han ido siendo gradualmente sacadas en el transcurso de la auditoría, y que, cuando vistas en conjunto, ayudan a formar opinión acerca de la preparación y presentación de la información financiera prospectiva. El auditor, en este tipo especial de información financiera, se concentra, específicamente, en la importancia y necesidad de reunir pruebas acerca de la elaboración de los presupuestos sobre los cuales, lógicamente, asienta la información financiera prospectiva. La auditoría considerada como una aplicación práctica de la lógica<sup>143</sup>, en lo que se refiere a la situación financiera en estudio, obtiene evidencias acerca de la identificación y documentación de las hipótesis, poniendo a prueba la coherencia entre los grandes objetivos de la empresa, las hipótesis o presupuestos y la información presentada.

En el desarrollo de la misión del examen de la información financiera prospectiva y, teniendo por base el conjunto de información obtenido en la fase preliminar, el auditor debe identificar:

Las zonas de riesgo.

Los factores clave, variables clave e hipótesis.

<sup>143</sup>Mautz, R. K., (1987), *Princípios de auditoria*. São Paulo, Col. Atlas, 4ª ed., p. 80.

El nivel de confianza que es posible atribuirle al proceso de construcción de las previsiones.

Si la documentación recogida evidencia debilidades importantes en el proceso de desarrollo del sistema previsional, el auditor modificará su programa de trabajo, en el sentido de poner a prueba las áreas de mayor riesgo potencial, sobre todo, prestando gran atención a la evaluación de las hipótesis. A pesar de que las debilidades sean discutidas con la Administración, su programa de trabajo incluirá:

- Examen de los procedimientos inherentes a la preparación del sistema previsional.
- Verificación y evaluación de las hipótesis subyacentes a la construcción.
- Examen de la preparación y presentación de las cuentas previsionales.

Los tests de cumplimiento, también designados en auditoría previsional tests de *audit de forme*, referentes a la preparación de la información financiera prospectiva, se destinan a evaluar la calidad de la construcción del sistema previsional, así como la calidad de las previsiones; tratan de obtener cierta confianza sobre el sistema previsional de la empresa y tienen como objetivo<sup>144</sup>:

- Comprender los instrumentos presupuestarios y sus principales funciones.
- Comprender detalladamente el proceso de elaboración de los estados financieros prospectivos.
- Evaluar las fuerzas y debilidades de los instrumentos previsionales, permitiendo, así, proyectar la extensión de los trabajos a realizar con la finalidad de emitir parecer.

---

<sup>144</sup>Ordre des experts comptables et des comptables agréés, (1986), *op. cit.*, p. 298.

En este sentido, el referencial de calidad informativa inherente al cuadro de preparación le coloca al auditor las siguientes cuestiones<sup>145</sup>:

**Medida.** Las previsiones deben estar apoyadas en elementos determinados y cuantificables, ya que sólo ello permitirá el análisis de desvíos.

**Exhaustividad.** El sistema previsional deber ser concebido con base en todas las hipótesis posibles y todas las variables clave deberán ser parte integrante de los presupuestos.

**Coherencia.** Todos los parámetros del modelo previsional deben ser coherentes entre ellos y con los objetivos generales de la empresa.

**Exactitud.** La agregación está correctamente efectuada y todos los errores, materialmente relevantes, deben poder ser detectados y corregidos.

**Prudencia.** Todos los acontecimientos desfavorables y no cuantificables deben ser objeto de un examen riguroso.

**Competencia.** Los instrumentos previsionales son utilizados por personas competentes y con formación adecuada.

**Documentación.** Los documentos más importantes del proceso previsional deben estar formalizados.

**Supervisión.** Los parámetros y las hipótesis que sirven de soporte a la construcción de la información financiera prospectiva deben ser revistos por entidad independiente y aprobados por la Administración.

Los objetivos de los tests de cumplimiento tratan de hacer el diagnóstico de calidad de los instrumentos de gestión previsional y de acompañamiento de los resultados, y, simultáneamente, tratan de llevar a cabo el diagnóstico del proceso de planificación y de la coherencia entre el sistema de planificación y la toma de decisiones. El auditor procura evidencias de que: los documentos previsionales existen, de que están bien elaborados, de que no son redundantes y de que han sido correctamente establecidos, tanto desde una perspectiva

---

<sup>145</sup>Ordre des experts comptables et des comptables agréés, (1986), *op. cit.*, p. 299.



cronológica, como legal o matemática. Se trata, en el fondo, de efectuar y desarrollar todo un conjunto de procedimientos sobre las bases en que asientan los estados financieros prospectivos, es decir, sobre<sup>146</sup>: los documentos de presentación de los planes y de los presupuestos, los documentos de trabajo preparatorios, las directivas destinadas a los responsables por la preparación de los documentos, las actas de las reuniones de discusión de los objetivos, el *tableau de board* y los documentos de síntesis contable.

Los tests sustantivos, designado en auditoría previsional por *audit de fond*, posibilitan un juicio sobre los números que figuran en las cuentas previsionales. El objetivo es la búsqueda de la coherencia entre los diferentes elementos que constituyen la información financiera prospectiva. Es, también, la búsqueda de correlación entre las magnitudes correspondientes subyacentes a una determinada perspectiva económica. La coherencia, objetivo de estos tests, puede ser apreciada en los siguientes niveles<sup>147</sup>:

**Coherencia de las hipótesis con las tendencias históricas.** De manera general, la información financiera prospectiva debe reflejar las tendencias históricas de la empresa, excepto cuando las modificaciones importantes impiden que la tendencia histórica sea utilizada.

**Coherencia de las hipótesis con la estrategia de la empresa.** La adaptación de la empresa, en una óptica de medida a largo plazo, implica modificaciones no sólo del nivel de actividad, sino también modificaciones de su estructura, situación que es necesario tener en cuenta en la formulación de las hipótesis.

**Coherencia de las hipótesis entre sí.** La ligazón entre las hipótesis debe ser respetada. Sin embargo, en casos de cambio de estructura, esta coherencia se muestra particularmente difícil.

---

<sup>146</sup>Parent, B., (1981), *op. cit.*, p. B4.

<sup>147</sup>Ordre des experts comptables et des comptables agréés, (1986), *op. cit.*, p. 302.

### **Coherencia de las hipótesis con las constricciones.**

Las hipótesis deben ser compatibles con la estructura y capacidad productiva de la empresa.

Además de los tests sustantivos inherentes a la coherencia de las hipótesis, el auditor conformará la reconstrucción de los cálculos practicada, sistemáticamente, sobre los documentos de síntesis, conformará las correlaciones separando los efectos de volumen de los efectos de precio, procederá a la simulación de los valores tratando de encontrar una mejor comprensión de los riesgos en que incurre la empresa si no alcanza sus objetivos.

En relación con el examen de la preparación de las cuentas previsionales, el objetivo es llegar a la convicción de que:

Las hipótesis que fueron definidas y validadas previamente han sido efectivamente utilizadas en la preparación de las previsiones.

Todas las informaciones de base han sido correctamente tratadas y consolidadas a través de modelos matemáticos y técnicas coherentes y fiables.

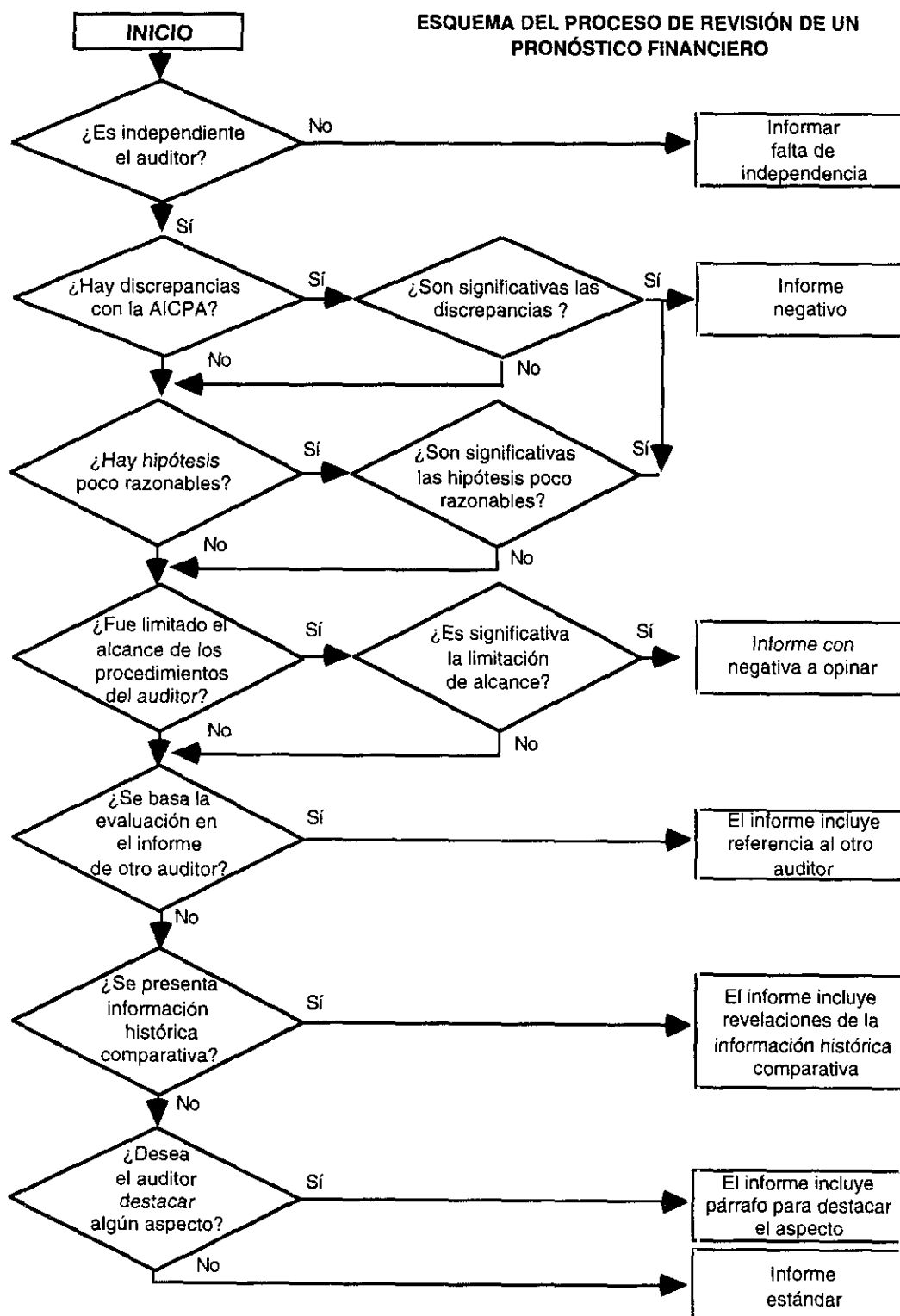
En relación con la presentación de la información financiera hay que añadir que debe ser examinado su uso, su presentación general o parcial y su eventual cambio de criterios contables.

Tanto los tests de cumplimiento como los de conformación que se diseñan como resultado de evaluación de la calidad de construcción del edificio presupuestario y de las coherencias, cálculos, simulaciones, etc., están incluidos en un programa de auditoría que refleja los juicios emitidos por el auditor<sup>148</sup> y que será desarrollado en el capítulo V.

Veamos, por último, el esquema de revisión de la información financiera prospectiva propuesto por la AICPA.

---

<sup>148</sup>Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (1994), *Normas y procedimientos de auditoría*. México. Boletín n° 5030, p. 21.

Esquema del proceso de revisión de un pronóstico financiero<sup>149</sup><sup>149</sup>Tomado de la AICPA, (1979), p. 30.

#### *4.3.6. Cuadro del examen a la información financiera prospectiva.*

Habiendo ya analizado la preparación de los estados financieros previsionales, las previsiones y los soportes en que se apoyan, se encuentra ya el auditor en condiciones de emitir el informe que le es solicitado.

El informe del examen de los estados financieros previsionales debe incluir:

- La identificación de los estados financieros previsionales presentados.

- La posición de que los estados financieros previsionales han sido elaborados con los estándares de la AICPA y de que las previsiones subyacentes proporcionan una razonable base de presupuestación.

- Una referencia de que los resultados presupuestados pueden no ser alcanzados.

- La posición del auditor explicativa de que no asume responsabilidades por los acontecimientos y circunstancias ocurridas después de la fecha del informe.

Así, el informe tipo del examen de los estados financieros previsionales, sin reservas, es el siguiente:

Hemos examinado los estados financieros previsionales de la empresa XXX fechados a 31 de diciembre de 19xx, y en el año en que terminó. Nuestro examen ha sido realizado de conformidad con las normas emitidas por la —Corporación Profesional— y contempla los procedimientos necesarios en orden a evaluar la razonabilidad de las previsiones usadas por la Administración y la preparación y presentación de los presupuestos.

En nuestra opinión los presupuestos de la empresa han sido presentados de conformidad con las líneas orientadoras emitidas por la —Corporación Profesional—

y las previsiones subyacentes proporcionan una base razonable sobre la gestión presupuestaria de la entidad. Sin embargo, generalmente, se producen diferencias entre los resultados previstos y los reales porque los acontecimientos y circunstancias no ocurren como había sido previsto, y esas diferencias pueden ser materialmente relevantes. No asumimos cualquier tipo de responsabilidad por acontecimientos y circunstancias que ocurran después de la fecha de emisión de este informe.

Se presentan, sin embargo, circunstancias que contribuyen a que el auditor exprese una opinión con reservas y una opinión adversa.

Así, cuando los estados financieros previsionales se alejan de la líneas de presentación recomendadas por la Corporación Profesional, el auditor debe emitir una opinión con reservas. E incluso, si la presentación afecta a las previsiones, el auditor debe emitir una opinión adversa.

Cuando el auditor esté convencido de que una o más previsiones no favorecen la razonable elaboración de presupuestos, debe emitir una opinión adversa. Si el examen del auditor se vio afectado por condicionamientos que impidieron la aplicación de uno o más procedimientos que él consideraba necesarios para esas circunstancias, deberá elaborar una declaración de imposibilidad de emisión de opinión y describir dichas limitaciones en su informe.

En síntesis, tenemos los siguientes tipos de informes:

- Informe de opinión sin reserva

- Informe de opinión con reserva

- Informe de opinión adversa

- Informe de imposibilidad de emisión de opinión

En el informe de opinión con reservas el auditor, por separado, explicará las razones que han contribuido a la formación de su opinión, calificando el efecto de su reserva en los estados financieros previsionales.

Veamos el siguiente ejemplo:

Hemos examinado los estados financieros previsionales de la empresa XXX fechados a 31 de diciembre de 19xx y en el año en que terminó.

Nuestro examen ha sido realizado de conformidad con las normas emitidas por la AICPA y contempla los procedimientos necesarios en orden a evaluar la razonabilidad de las previsiones usadas por la Administración y la preparación y presentación de los presupuestos.

A la hora de presupuestar los impuestos, se han seguido principios contables diferentes a los preconizados por la AICPA en la presentación de los estados financieros previsionales.

En nuestra opinión, con excepción de las reservas antes mencionadas, los presupuestos de la empresa han sido presentados de conformidad con las líneas orientadoras emitidas por la AICPA.

El informe con opinión adversa es utilizado cuando los estados financieros exhiben previsiones desajustadas y no proporcionan estados financieros previsionales creíbles.

Veamos el siguiente ejemplo:

Hemos examinado los estados financieros previsionales de la empresa XXX fechados a 31 de diciembre de 19xx y en el año en que terminó.

Nuestro examen ha sido realizado de conformidad con las normas emitidas por la AICPA y contempla los procedimientos necesarios en orden a evaluar la razonabilidad de las previsiones usadas por la

Administración y la preparación y presentación de los presupuestos.

Las previsiones de ventas incluyen valores no directamente relacionados con actividades de la empresa, por lo que la previsión más representativa no es creíble.

En nuestra opinión los presupuestos presentados por la Administración de la empresa no están en conformidad con las líneas de presentación de los estados de resultados previsionales emitidos por la Corporación Profesional.

Por su parte, el informe de imposibilidad de emisión de opinión es usado cuando el auditor se ve impedido de aplicar los procedimientos considerados necesarios a las circunstancias.

Veamos el siguiente ejemplo de limitaciones:

Hemos examinado los estados financieros previsionales de la empresa XXX fechados a 31 de diciembre de 19xx y en el año en que terminó.

Nuestro examen ha sido realizado de conformidad con las normas emitidas por la AICPA y contempla los procedimientos necesarios en orden a evaluar la razonabilidad de las previsiones usadas por la Administración y la preparación y presentación de los presupuestos.

No nos fue facultada la posibilidad de analizar todos los soportes documentales que están subyacentes a las previsiones contenidas en los presupuestos. Así, nos vemos imposibilitados para pronunciarnos sobre la razonabilidad de las previsiones.

Por ello, como hemos referido en el párrafo anterior, nos vemos imposibilitados de evaluar el presupuesto previsional de la empresa, por lo que no podemos expresar opinión con respecto a la presentación de las previsiones contenidas en los estados financieros previsionales.

Además de las circunstancias ya descritas y que han tenido como consecuencia la modificación de la opinión auditor, pueden, también, darse otras situaciones que, sin que impliquen la modificación de la opinión del auditor, precisen, a pesar de ello, de evidencias.

Es, por ejemplo, el énfasis dado a un determinado asunto relacionado con los estados financieros previsionales y la evaluación con base en el informe de otro auditor, en los casos en que más de un auditor se encuentra implicado en el examen de los estados financieros previsionales.



## 5. CONCLUSIONES

El análisis y evaluación de la información financiera prospectiva representa la posibilidad de extensión de la contabilidad y de la auditoría a la dimensión temporal del futuro, situación que permitirá *a priori* medir no sólo la capacidad de previsión y concretización de objetivos, sino también la capacidad de gestión de los recursos humanos, organizacionales y técnicos de la unidad económica.

La contabilidad expresada en términos previsionales posibilita a los usuarios que se puedan inclinar por mejores decisiones con información probable que con información determinista, difuminándose, simultáneamente, las asimetrías de la información.

La reglamentación de la información financiera prospectiva, en el cuadro de su publicación obligatoria o facultativa, es un tema muy controvertido, debiendo entenderse el examen de este tipo de información más como un consejo sobre los documentos que como una certificación.

La información financiera histórica, según los postulados de Mautz y Sharaf, es auditada bajo el presupuesto de que los documentos en ella contenidos son relativamente verificables, por lo que en esta auditoría el análisis cuantitativo supera al análisis cualitativo.

A ello hay que añadir que el análisis es cartesiano pues aísla los diferentes componentes de los estados financieros, ya sea a través de la vía de las transacciones, ya sea a través de los ciclos de transacciones, ambos soportados de forma objetiva.

La información financiera prospectiva, por el contrario, es sistémica, holística, pone el énfasis en lo que puede acontecer y tiene una base especulativa, siendo el riesgo y la incertidumbre las constantes de este tipo de información.

Como los números no son relativamente verificables, el análisis del contexto adquiere especial relieve, erigiéndose el análisis cualitativo a un nivel de importancia idéntico al del análisis cuantitativo, por lo que se puede decir que existe una complementariedad entre los dos enfoques.

Las características propias de la información financiera prospectiva imponen la concepción de un modelo de abordaje más abarcador y complejo que el utilizado en la auditoría de la información financiera histórica.

El modelo de abordaje incorpora el modelo de evaluación de la información financiera histórica complementado con los llamados componentes prospectivos del modelo, o sea, el análisis del contexto y las técnicas específicas de la información financiera prospectiva.

El componente estático del modelo está, con las debidas adaptaciones, constituido por el cuadro de referencia del análisis de la información financiera histórica: principios contables, reglamentación legal y ética profesional.

El componente dinámico comporta el proceso de auditoría y está constituido por la fase de obtención de la información, planificación, ejecución y emisión del informe de examen.

Del componente dinámico hacen parte también los componentes prospectivos del modelo, atendiendo a que el estudio del futuro más probable requiere técnicas específicas de observación. El análisis del contexto se asume entonces como núcleo de la información financiera prospectiva.

De hecho, el plan estratégico de la empresa crea el contexto de desarrollo de las operaciones empresariales, por lo que la auditoría de la información financiera prospectiva, además de implicar el conocimiento del negocio de la entidad, privilegia el contexto más que los aspectos aritméticos y algebraicos de la información.

La contabilidad es el componente estructurante de la información financiera prospectiva en la medida en que los hechos y las hipotéticas transacciones contempladas en los estados financieros previsionales deben obedecer a la regla de identidad de principios contables para que haya consistencia en la información financiera prospectiva. La contabilidad es, igualmente, el instrumento privilegiado de comunicación de este tipo de información.

La información financiera prospectiva es presentada en términos presuntivos lo cual implica una convicción; es presentada en términos hipotéticos, lo que implica una creencia y en términos especulativos, lo que implica una conjetura; y nunca es presentada en términos conclusivos, de ahí que su comunicación haya de tener en cuenta los efectos de la información en el proceso de percepción de los individuos.

La información financiera prospectiva obedece a un conjunto de estándares que la conceptúan y trazan su cuadro de preparación y de examen.

El cuadro de preparación debe obedecer a un conjunto de referencias, entre las que destacamos: el referencial ético, el contable, el normativo, el de calidad informativa, el de coherencia, el de control y el de evaluación.

El cuadro de presentación sigue, en términos generales y con las debidas adaptaciones, la misma presentación que la utilizada en la información financiera histórica. Puede ser representada de forma completa y de forma parcial. El periodo cubierto debe incluir, como mínimo, un año completo de operaciones.

Los objetivos del examen de la información financiera prospectiva se sustentan en los siguientes puntos: evaluación de la preparación de la información financiera prospectiva, evaluación de los soportes subyacentes a los presupuestos, evaluación de la presentación y emisión de un parecer.

Los diferentes procedimientos utilizados, así como el desarrollo posterior de los trabajos le permiten al auditor, antes de emitir su informe, obtener una razonable seguridad de que la presentación refleja los presupuestos identificados, de que las técnicas cualitativas utilizadas para la transformación de los presupuestos en la información financiera prospectiva son matemáticamente correctas, y la seguridad de que los presupuestos son internamente consistentes y los principios contables utilizados son coherentes con los utilizados en los estados financieros históricos más recientes.

El cuadro de revisión incorpora un conjunto de procedimientos de auditoría transversales aplicados a todas las fases de la construcción de la información financiera prospectiva.

Los informes de examen tienen características propias pudiendo ser emitidos sin reservas, con reservas, con opinión adversa y con advertencia de imposibilidad de emisión de opinión.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

A. P. B. Opinion nº 20 — Accounting Changes.

**Adserà, X. y Viñolas, P.**, (1997), *Principios de valoración de empresas*. Bilbao. Ed. Deusto.

**AICPA**, (1980), *Guide for a review of a financial forecast*. New York.

**AICPA**, (1988), *Guide for prospective financial information*. New York.

**AICPA**, (1993), *Guide for prospective financial information*. New York.

**AICPA**, (1997), *Codifications of Statements of Auditing Standards*. New York. UMI-Books on Demand.

**Almela Díez, B.**, (1991), *Control y auditoría interna de la empresa*. Madrid. Ed. Consejo General de Colegios de economistas.

**American Accounting Association**, (1973), «A Statement of basic auditing concepts. Committee on Basic Auditing Concepts», *Studies in Accounting Research*, nº 6.

**Anderson, J. R.**, (1987), «Skill acquisition: Compilation of weak - Method problem solutions», *Psychological Review*, vol 94, nº 2.

**Ashton, R. H.**, (1982), «Human information processing in accounting», *Studies in Accounting Research*, nº 17. Sarasota, Florida. American Accounting Association.

**Ashton, R.**, (1975), «User prediction models in accounting: an alternative use», *The Accounting Review*, October.

**Axline, L.**, (1990), «The bottom line on ethics», *Journal of Accountancy*, December.

**Aznar Grasa, A.**, (1997), «¿Se puede predecir en Economía?», *Cuadernos económicos: Escuela y dispensa*, julio, Universidad de Zaragoza.

**Banks, W. P. y Krajicek, D.**, (1991), «Perception», *Annual Review of Psychology*, nº 42.

**Bas Bernabeu, A.**, (1987), «Filosofía y metodología de la auditoría», *RTCJC de España*, nº 15.

- Bazarman, M. H., Morgan, K. P., Loewensteins. G. F.,** (1997), «The impossibility of auditor independence», *Sloan Management Review*, Summer, p. 92.
- Bell, T. B. y Wright, A. M.,** (1995), *Auditing practice, Research and Education; A productive collaboration*. New York. AICPA.
- Bonner, S. E. y Lewis, B. L.,** (1990), «Determinants of auditor expertise», *Journal of Accounting Research*, vol. 28.
- Boynton, W. C. y Kell, W. G.,** (1990), *Modern auditing*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Brown, R. G.,** (1962), «Changing audit objectives and techniques», *The Accounting Review*, October.
- Brown, P., Foster, G. y Noreen, E.,** (1985), *Security analyst multi-year earnings forecasts and the capital market*. Sarasota, Florida. American Accounting Association.
- Brown, C. E. y Solomon, J.,** (1990), «Auditor configural information processing in control risk assessment», *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 9, nº 3, Fall, pp. 17-35.
- Calafell Castelló, A.,** (1967), «Fundamentos de la teoría lineal de la contabilidad», *RTCJC de España*, septiembre.
- Carmichael, D. R.,** (1991), *Accountants Handbook*. New York. John Willey & Sons, Inc. 7ª ed.
- Carmichael, D. R. y Willingham, J. J.,** (1985), *Perspectives in auditing*. New York. McGraw Hill Book Company, 4ª ed.
- Chapman, C.,** (1997), «Reflections on a contingent view of accounting», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, nº 2.
- Coopers & Lybrand,** (1997), *Los nuevos conceptos del control interno (Informe Coso)*. Madrid, Díaz dos Santos.
- Cushing, B. y Loebbeck, J.,** (1983), «Analytical approach to audit risk: A survey and analysis», *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 3, nº 1, Fall.
- Daniel, S. J.,** (1988), «Some empirical evidence about the assessment of risk in practice», *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 7, nº 2, Spring.

**Danos, P.e Imhoff, E. A.**, (1982), «Auditor Review of Financial Forecast: An analysis of factors affecting reasonableness judgements», *The Accounting Review*, 57, January.

**Davis, H. Z. y Peles, Y. C.**, (1995)., «Measuring equilibrating forces of financial ratios», *The Accounting Review*, vol. 68, nº 4.

*Decreto-Ley nº 262/86*, de 2 de septiembre.

**Delannoy, P.**, (1994), «Pourquoi une éthique», *Révue Française de Comptabilité*, nº 252.

**Department of Trade and Industry**, (1996), *Feasibility Investigation of Joint and Several Liability*. London. HMSO.

**FASB** concepts statement, nº 1 (1980): «Objectives of financial reporting by business enterprises» (paragraph 37). Stanford.

**Felthan, G.**, (1992), *Information evaluation*. Sarasota. American Accounting Association.

**Font, J. y Elvira, O.**, (1997), *Presupuestos, planes financieros y estudios de viabilidad*. Barcelona. Gestión 2000.

**Gabás Trigo, F.**, (1987), «El principio de uniformidad y su importancia en auditoría», *RTCJC de España*, nº 14.

**Galbraith, J.**, (1973), *Designing Complex Organizations*. New York. Ed. Addison-Wesley.

**Gómez Bezares, F.**, (1985), *Métodos cuantitativos de gestión*. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones, S.A.

**Graham, L. E.**, (1985), «Audit Risk - Part I», *The C. P. A. Journal*, August.

**Graham, L. E.**, (1985), «Audit Risk - Part II», *The C. P. A. Journal*, September.

**Grobstein, M. y Craig, P. W.**, (1984), «A Risk analysis approach to auditing», *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, vol. 3, nº 2, Spring.

*Guide for a review of a financial forecast*. (1980). New York. American Institute of Certified Public Accounting.

*Guidelines for systems for the preparation of financial forecast* (1975). New York. American Institute of Certified Public Accounting.

- Harold, R. G.**, (1989), «Development of risk model: A project approach», *Internal Auditor*, vol 46.
- Holder, W. y Kimberly, H. E.**, (1982), «A framework for building an accounting constitution». *Journal of accounting, Auditing & Finance*, vol. 2, nº 5, pp. 110-125.
- Jennings, M., Kneer, D.C., y Reckers, P.M.J.**, (1987), «A reexamination of the concept of materiality: Views of auditors, users and officers of the court», *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 6, nº 2, Spring, pp. 104-119.
- Jensen, R. E.**, (1983), «Review of forecasts: Scaling and analysis of expected judgements regarding cross impacts of assumptions on business forecast and accounting measures», *Studies in accounting research*, nº 19. Sarasota, Florida. American Accounting Association.
- Jones, J. y Ward, C. R.**, (1985), «Forecasts and projections for third-party use», *Journal Accounting*, April.
- Joyce, E.**, (1976), «Expert judgement in audit program planning», *Journal of Accounting Research*, September.
- Knechell, N. R. y Messier Jr., W. F.**, (1980), «Sequential auditor decision making: Information research and evidence evaluation», *Contemporary Accounting Research*, Spring.
- Kreikebaum, H.**, (1981), «Bases psicológicas para la auditoría», *RTCJC de España*, nº 3.
- Kopczynski, F. J.**, (1996), *Prospective financial statement analysis*. New York. John Wiley, Inc.
- Lev, B.**, (1968), «Aggregation problems in financial statements: An information approach», *Journal of Accounting Research*, nº 16.
- Libby, R. y Luft, J.**, (1993), «Determinants of judgement performance in accounting settings! Ability, knowledge, motivation and environment», *Accounting Organization and Society*, July.
- Libby, R., Artman, J. T. y Willingham, J. J.**, (1985), «Process susceptibility, control risk and audit planning», *The Accounting Review*, vol. LX, nº 2, April.
- Lindhe, R. y Grossman, S.**, (1980), *Accounting information systems*. Houston. Dame Publications.



- Littleton, A. C.**, (1996), *Structure of accounting theory*. Sarasota, American Accounting Association.
- López Casuso, A.**, (1996), «La materialidad en auditoría desde un punto de vista práctico», *Revista técnica — Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España*, 3ª época, nº 9.
- López Díaz, A. y Martínez García, F. J.**, (1992), «Auditoría de gestión: aspectos metodológicos», *RTCJC de España*, nº 24.
- Louçã, F.**, (1997), *Turbulência na Economia: uma abordagem evolucionista dos ciclos e da complexidade em processos históricos*. Lisboa. Ed. Afrontamentos.
- Luísa Azevedo, B. et alii**, (1996), *Código do Mercado de Valores Mobiliários e legislação complementar*. Porto. Ed. Bolsa de Derivados do Porto.
- Madeira Marques, A.**, (1997), «Mudança, gestão e auditoria interna», *Jornal Expreso*, 15 de noviembre.
- Marques de Almeida, J. J.**, (1993), «O Novo Plano Oficial de Contabilidade», *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, nº 298, junio.
- Marques de Almeida, J. J.**, (1994), «A auditoria das demonstrações financeiras previsionais: A auditoria do futuro», *Revista de Contabilidade e Comércio*, nº 262, vol. LI.
- Marques de Almeida, J. J.**, (1998), «Da auditoria financeira à auditoria estratégica. O caminho irreversível», *Boletim da Câmara de Revisores Oficiais de Contas*, nova série nº 14, Janeiro / Março.
- Marques de Almeida, J. J.**, (1998), «A Filosofia dos Impostos Diferidos», *Revista de Contabilidade e Comércio*, nº 218, vol. LV.
- Marques de Almeida, J. J.**, (1998), «Auditoria: uma visão actual», *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, Maio.
- Martínez Arias, A. y Prado Lorenzo, J. M.**, (1990), «Auditoría de la información financiera prospectiva», *RTCJC de España*, nº 20.
- Matos Carvalho, J. M.**, (1995), «A Ética e o Revisor Oficial de Contas», *Boletim da Câmara de Revisores Oficiais de Contas*, nova série, nº 4, Julho/Setembro.
- Mautz, R. K.**, (1958), «The nature and reliability of audit evidence», *Journal of Accountancy*, March.

- Mautz, R. K.**, (1987), *Princípios de auditoria*. São Paulo, Col. Atlas, 4ª ed.
- Mautz, R. K. y Sharaf, H. A.**, (1993), *The philosophy of auditing*. New York. American Accounting Association. 7ª ed.
- Meigs, R.F.**, et alli, (1996), *The Basic For Business Decisions*, New York, MacGrow-Hill, Inc., 10th ed.
- Mitrof, I. I., Emsohoff, J. R. y Kilmann, R. H.**, (1979), «Assumptional analysis: A methodology for strategic problem solving», *Management Science*, 25.
- Moreira, J. M.**, (1996), *Ética, Economia e Política*. Porto. Lello & Irmão Editores.
- Nederlands Institut Van Register Accountants (NIVRA )**.
- Needles, B. E.**, (1985), *Comparative International Standards*. New York. Ed. AICPA.
- Ordre des experts comptables et des comptables agréés**, (1986), *Les previsions: performance et prevention*. Paris.
- Paniagua Bravo, V.**, (1981), «Auditoría secuencial», *R.T.C.J.C. de España*, nº 3.
- Parent, B.**, (1981), *Audit des plans et budgets*. Paris. J. Delmas et Cª.
- Pereda Sigüenza, J. M.**, (1991), *Manual de auditoría y cuentas anuales*. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Piattini, M. G. y Del Peso, E.**, (1998), *Auditoría informática: un enfoque práctico*. Madrid. Rama Editorial.
- Porter, B., Simon, J. y Hartherly, D.**, (1995), *Principles of external auditing*. Chichester. John Wiley & Sons.
- Report of the National Commission on Fraudulent Financial Report (Report Tredway)*, (1987), October.
- Richards, A. B.**, (1960), «Input-Output accounting for business», *The Accounting Review*, vol. 35.
- Rodgers, W.**, (1991), «Evaluation accounting information with causal models: Classification of methods and implications for accounting research», *Journal of Accounting Literature*, vol. 10.

- Rodgers, W.**, (1992), «The effects of accounting information on individual perceptual process», *Journal of Accounting, Auditing, and Finance*, Winter.
- Rodgers, W.**, (1996), «Measurement and conceptual modeling of auditor's analysis of prospective financial statements», ponencia presentada en el 19º Congreso de la «European Accounting Association», Bergen.
- Rodríguez Ariza, L.**, (1990), *La agregación en contabilidad*. Madrid. Ministerio de Economía y Hacienda. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
- Rose, P. S., Andrew, W. T. y Giroux, G. A.**, (1982), «Predicting Business Failures: A Macroeconomic perspective», *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, Fall.
- Sáez Ocejo, J. L. y Martín García, J. A.**, (1997), «Tratamiento contable de estimaciones», *Revista de Contabilidade e Comércio*, nº 218, vol LV.
- Sampietro, R.**, (1984), *La auditoría en las PYMEs*. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones, S.A.
- Sánchez Arroyo, G.**, (1997), *Análisis e interpretación de la información contable*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Sánchez Fernández de Valderrama, J. L.**, (1996), *Teoría y práctica de la auditoría; concepto y metodología*. Madrid. Ciencias de la Dirección.
- Sánchez Fernández de Valderrama, J. L.**, (1997), *Teoría y práctica de la auditoría. I: concepto y metodología*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Sawer, L. B. y Vinten, G.**, (1986), *The manager and the internal auditor: Partners for profit*. Chichester. John Wiley & Sons.
- Schultz, J. J. y Gustavson, S.**, (1978), «Actuaries: perceptions of variables affecting the independent auditor's legal liability», *The Accounting Review*, vol LIII, nº 3, July.
- Serra, V.**, (1991), *Las normas de auditoría: desarrollo institucional y concepto básico*. Valencia. Universidad de Valencia.
- Sierra, G. y Orta, M.**, (1996), *Teoría de la auditoría financiera*. Madrid. Mcgraw Hill.
- Srinidhi, B. N. y Vasarhelyi, (1986)**, «Auditor judgement concerning establishment of substantive test based on internal control», *Reliability, Auditing: Journal of Practice and Theory*, vol 5, nº 2, Spring.

*Statement of financial accounting concepts*. Nº 1.

*Statement of position on presentation and disclosure of financial forecast*, (August, 1975). New York. American Institute of Certified Public Accounting.

**Suárez Suárez, A.**, (1991), *La moderna auditoría*. Madrid. McGraw-Hill, Interamericana de España, S. A.

**Taylor, D. H. y Glezen, G. W.**, (1994), *Auditing: Integrated concepts and procedures*. New York. John Wiley & Sons, Inc.

**Thibaut, J. R.**, (1994), *Diagnóstico de la empresa*. Madrid. Ed. Paraninfo, S.A.

**Tubbs, R. M.**, (1992), «The effect of experience on the auditor's organization and amount of knowledge», *The Accounting Review*, vol. 67, nº 4, October.

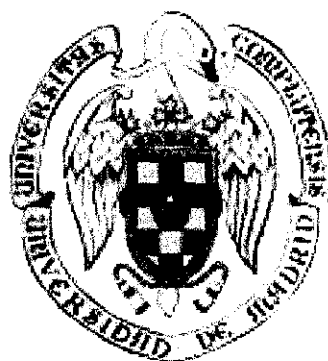
**Vilar, M. J., Matos, L. y Soares, V.**, (1996), *A importância da informação no mercado de valores mobiliários*. Valadares. Ed. APDMC - Associação portuguesa para o desenvolvimento do mercado de capitais.

**VV.AA.**, (1997), *Ética Empresarial e Económica. Intervenções*. Lisboa. Ed. Vida Económica.

**Woods, M.**, (1994), *Total quality accounting*. New York. John Wiley & Sons.

**Zeff, S. A.**, (1987), «Does the C.P.A. belong to a profession?», *Accounting Horizons*, June.

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID



## Capítulo III

**Prospectiva y estrategia:  
el contexto de la información financiera prospectiva**

# ÍNDICE

## Capítulo III

### **Prospectiva y Estrategia:**

### **El contexto de la información financiera prospectiva**

1. INTRODUCCIÓN
2. LA EVOLUCIÓN DEL *MANAGEMENT*: UNA SÍNTESIS
  - 2.1. La primacía de la producción
  - 2.2. La primacía del consumo y del marketing
  - 2.3. La primacía de la competitividad en un contexto de incertidumbre
3. PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA
  - 3.1. Las corrientes explicativas del cambio
    - 3.1.1. Las corrientes fatalistas del cambio
    - 3.1.2. El determinismo social y tecnológico
    - 3.1.3. Las corrientes de la prospectiva
  - 3.2. Previsión y prospectiva
  - 3.3. Cuando acaba la previsión y comienza la prospectiva
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO
  - 4.1. Análisis del entorno externo
    - 4.1.1. Justificación para el análisis del entorno
    - 4.1.2. El modelo para abordar el entorno
    - 4.1.3. Mutaciones del entorno y posición de la empresa
    - 4.1.4. Variables macroeconómicas, estrategia y estados financieros
    - 4.1.5. Las consecuencias estratégicas del cambio del entorno
    - 4.1.6. El modelo de las cinco fuerzas
    - 4.1.7. Identificación de los factores estratégicos externos
  - 4.2. El análisis del entorno interno

- 4.2.1. Aspectos generales
- 4.2.2. Los modelos de análisis de las variables internas
  - 4.2.2.1. El PIM'S
  - 4.2.2.2. La cadena de valor
  - 4.2.2.3. El *benchmarking*
  - 4.2.2.4. El análisis funcional
- 4.2.3. Identificación de los factores estratégicos internos

## 5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 5.1. Misión y objetivos
- 5.2. El proceso de formulación de la estrategia
- 5.3. Estrategias posibles
  - 5.3.1. Estrategias generales (*Corporate strategies*)
  - 5.3.2. Estrategias a nivel de negocio
  - 5.3.3. Estrategias funcionales
- 5.4. Técnicas y modelos de apoyo para la selección de estrategias
  - 5.4.1. El proceso de toma de decisiones estratégicas
  - 5.4.2. Los modelos de apoyo
    - 5.4.2.1. La matriz BCG (*Boston Consulting Group*) o matriz de crecimiento / cuota de mercado
    - 5.4.2.2. La matriz ADL (*Arthur D. Little*) o matriz de posición competitiva / madurez
    - 5.4.2.3. El modelo McKinsey / G. Electric / Shell
    - 5.4.2.4. El modelo Hofer
    - 5.4.2.5. La matriz SWOT
    - 5.4.2.6. Síntesis

## 6. EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 6.1. Aspectos generales
- 6.2. Técnicas presupuestarias
- 6.3. Estrategia y estructura
- 6.4. Estrategia y recursos humanos
- 6.5. Estrategia y cultura

## 7. EVALUACIÓN Y CONTROL

- 7.1. Los conceptos de control
- 7.2. Los niveles y tipos de control

7.3. Los indicadores de control

7.3.1. Generales

7.3.1.1. Indicadores de *performance* operativa

7.3.1.2. Indicadores bursátiles

7.3.1.3. Otros indicadores

7.3.1.4. Indicadores funcionales

7.4. El sistema de información

7.4.1. Concepto y valor de la información

7.4.2. Evolución de los sistemas de información: del pilotaje automático a los sistemas inteligentes

8. CONCLUSIONES

9. BIBLIOGRAFÍA



## 1 - INTRODUCCIÓN

El análisis de la información financiera prospectiva habrá de estar, necesariamente, en estrecha conexión con el contexto en que ésta se genera, se desarrolla y se estructura, lo que equivale a decir que debe comprender en su plenitud la estrategia empresarial. En efecto, la estrategia y los planes, en que la misma toma cuerpo, son los pilares en que se fundamenta este tipo de información. Como dice Kopczynski<sup>1</sup>, «los planes estratégicos son el corazón de la información financiera prospectiva. De hecho, los estados financieros prospectivos no tienen sentido sin ellos».

A pesar de ello, el análisis de la información financiera prospectiva que se base, únicamente, en el componente de exactitud matemática de los cálculos que le sirven de soporte, habrá de ser, necesariamente, limitado y reduccionista, pues olvida el ambiente en que se genera la información. Todavía sigue siendo común en este tipo de análisis olvidarse completamente del cuadro estratégico, lo que limita bastante el análisis que se pueda hacer sobre este tipo de información. Nos interesa, aquí, considerar, desde una perspectiva de auditoría, no sólo el desarrollo del plan estratégico, sino también, y prioritariamente, apercibirse de la importancia de la estrategia para la empresa y su relación con los estados financieros previsionales.

La actitud estratégica en una empresa, aunque ésta sea esencialmente dinámica, no es posible<sup>2</sup> «sin una adecuada

---

<sup>1</sup>Kopczynski, F. J., (1996), *Prospective Financial Statement Analysis*. New York. John Wiley & Sons, Inc., p. 111.

<sup>2</sup>Makridakis, S., (1996), «Factors Affecting Success in Business: Management Theories/Tools Versus Predicting Changes», *European Management Journal*, vol. 14, nº 1, February, Oxford, p. 8.

anticipación del futuro». Sin embargo, no basta con extrapolar el pasado partiendo de la base de que el desarrollo de la empresa es lineal, y de que las circunstancias que hicieron posible el éxito de la empresa en el pasado, vayan a ser, exactamente, las mismas en el futuro, pues, al no tener la evolución del entorno un carácter lineal, sino discontinuo<sup>3</sup>, se requieren, por ello, estrategias dinámicas y flexibles y pasibles de desplazarse, es decir, capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias que, mientras tanto, hayan ido surgiendo. De ahí que la información financiera prospectiva haya de ser, toda ella también, deslizante.

La anticipación del futuro es, pues, condición necesaria, pero no suficiente. Como dice Makridakis<sup>4</sup> «no es suficiente decir que esta visión es indispensable para la estrategia. Las previsiones concretas y fiables sobre los cambios futuros deben ser hechas y sus implicaciones sobre la empresa correctamente anticipadas para que la estrategia pueda ser formulada, los planes ejecutados y las acciones tomadas con la finalidad de explotar las oportunidades, quedando, también, en evidencia, claros los peligros que dichos cambios indudablemente acarrearán».

De cara al futuro, se puede escoger entre cuatro actitudes<sup>5</sup>: actitud pasiva, reactiva, preactiva y proactiva. Las dos primeras son características en las empresas que son incapaces de anticipar, innovar y motivar a sus recursos humanos. Las dos últimas son inherentes a las empresas innovadoras que se preparan para los cambios previsibles o que trabajan para alcanzar los cambios deseados.

En este contexto, es fundamental para la empresa la elaboración de escenarios sobre los cuales se fundamenten las proyecciones preconizadas en la guía para el análisis de la información financiera

---

<sup>3</sup>Handy, G., (1992), *A Era da Irracionalidade ou a Gestão do Futuro*. Lisboa. Ed. Cetop, p. 34.

<sup>4</sup>Makridakis, S., (1996), *op. cit.*, p. 8.

<sup>5</sup>Godet, M., (1997), «La Prospective Stratégique», *Futuribles*, n° 219, Paris, p. 46.

prospectiva ya analizada en virtud de que esta técnica de análisis del entorno externo tiene en cuenta las amenazas y las oportunidades y permite, por ello, definir las estrategias necesarias a partir de los escenarios no sólo de los más probables, sino, sobre todo, de los más pertinentes. Es ésta, de hecho, la moderna tendencia de las Escuelas de Gestión americanas<sup>6</sup> y europeas. Se trata, en términos económicos, de sustituir la visión keynesiana de corto plazo por la visión shumpteriana de largo plazo<sup>7</sup>.

Después de la fase de planeamiento estratégico que, según Naisbitt<sup>8</sup>, «no tiene valor, a no ser que exista primero una perspectiva estratégica», y de la fase del empirismo inherente al «downsizing», se ha intensificado el interés por la estrategia. En efecto, bajo la influencia de Michael Porter y de Gary Hamel, las Escuelas de Gestión se han orientado hacia el estudio de los variados escenarios del entorno externo de las empresas, que es lo que modernamente se ha pasado a designar con el término Prospectiva. De ahí que se asocie actualmente la prospectiva y la estrategia y que, por ello mismo, hoy, las empresas definan sus estrategias competitivas en función de los escenarios más consistentes y de la valoración de sus competencias estratégicas. Ambas, la Prospectiva y la Estrategia imponen que se modifique la estructura orgánica y la cultura empresarial con la finalidad de potenciar la estrategia, obligando, igualmente, así a que se repiense la organización.

La anticipación es, pues, un desafío común para la Prospectiva y para la Estrategia. Sin embargo, mientras que la prospectiva analiza los futuros posibles, la estrategia se detiene en lo que debe ser llevado a cabo con la finalidad de sobrepasar los grandes desafíos del futuro. La prospectiva no permite predecir, sino clarificar las ideas sobre el futuro.

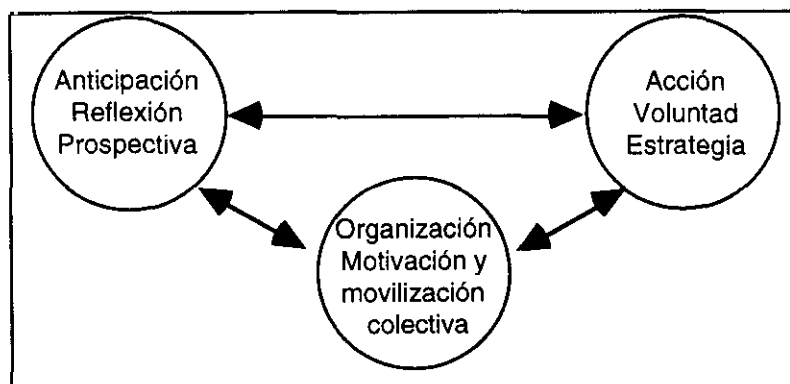
---

<sup>6</sup>Escuelas que son, sin embargo, criticadas por Naisbitt, J., (1996), *Macrotendências*, Lisboa, Ed. Presença, p.101, porque colocan exclusivamente el énfasis en el corto plazo en detrimento de las decisiones estratégicas cuyos efectos son a largo plazo.

<sup>7</sup>Drucker, P. F., (1986), *As fronteiras da Gestão*. Lisboa. Ed. Presença, p. 108.

<sup>8</sup>Naisbitt, J., (1996), *op. cit.*, p. 114.

La interacción entre la prospectiva, la estrategia y la organización pueden ser analizadas en el esquema siguiente<sup>9</sup>:



Las relaciones biunívocas entre prospectiva, estrategia y organización, son, por lo demás, evidentes. El papel que desempeñan los recursos humanos en este triángulo es fundamental. En efecto, son siempre los hombres y las organizaciones los que establecen las diferencias entre las empresas con éxito y las empresas en declinio<sup>10</sup>. Teniendo por base una acción colectiva asumida por todos los agentes de la organización, la estrategia puede ser definida, de una forma muy general como<sup>11</sup> «modelos percibidos, a lo largo de un periodo prolongado de tiempo, en la secuencia de acciones emprendidas por los directivos de una compañía».

En los enfoques actuales, se asocia la prospectiva a la estrategia, dando origen a la moderna prospectiva estratégica que se comienza a difundir después de la década de los 80.

<sup>9</sup>Adaptado de Godet, M. (1997), «La Prospective Stratégique», *Futuribles*, 219, p. 46.

<sup>10</sup>Romer, P., (1997), «A nova teoria de crescimento», *Revista Exame - Executive Digest*, junio, p. 56. En este artículo su autor sostiene que el saber y la tecnología son, hoy, los principales factores de producción y no son ya puros conceptos periféricos.

<sup>11</sup>Stacey, R. D., (1994), *Gestión del caos*. Madrid. Ed. S, p. 122.

En efecto, la prospectiva y la estrategia están estrechamente vinculadas. A pesar de ello, Godet<sup>12</sup> establece una separación nítida entre los dos términos:

La anticipación, es decir, la prospectiva de los cambios futuros y deseables, responde a la pregunta: ¿qué es lo que puede suceder?

La preparación de la acción, es decir, la preparación y valoración de las opciones estratégicas para preparar los cambios futuros permite responder a las siguientes cuestiones: ¿qué puedo hacer?, ¿qué quiero yo hacer?, ¿cómo hacerlo?.

La prospectiva apela al análisis del entorno a través de la técnica de los escenarios que se puede definir como<sup>13</sup> «la descripción de mundos futuros posibles o como el ejercicio de exploración de futuros alternativos. En algunas de sus aplicaciones en empresas de gran tamaño se emplea para edificar las estructuras conceptuales sobre las que luego se elaborará la estrategia y la planificación de la empresa».

Es, también, importante hacer el diagnóstico clásico de «fuerzas y debilidades» y el de «amenazas y oportunidades» (análisis SWOT)<sup>14</sup>, es decir, el análisis y el diagnóstico del entorno. Estamos en la fase del llamado *scanning the environmental*. Este análisis clásico, redescubierto, actualmente, bajo el nombre de *benchmarking*<sup>15</sup> en que se comparan las *performances* de la empresa en relación con las de los oponentes en mejor posición, tiene el mérito de identificar los factores críticos y la valoración de los recursos. Como los cambios son rápidos en el entorno externo, los números de la información financiera prospectiva también cambian.

---

<sup>12</sup>Godet, M. (1997), *op. cit.*, p. 56.

<sup>13</sup>Tena, J., (1992), *El entorno de la empresa*. Barcelona. Ed. EADA Gestión, p. 118.

<sup>14</sup>Se debe a Keneth Andrews y Roland Cristensen la creación del primer modelo de análisis de la estrategia, designado por modelo SWOT.

<sup>15</sup>Para un mayor desarrollo, véase: Watson, G., (1995), «De olho no inimigo», *Revista Exame -Executive Digest*, Julho, ano I, nº 9, pp. 15-28.

Después del análisis del entorno externo, se entra en la fase de la formulación de estrategias. Bueno Campos<sup>16</sup> dice que «la formulación de la estrategia representa un proceso, el cual se inicia una vez definidos los objetivos, y es la consecuencia de la aplicación de unos principios y criterios básicos, según determinado diagnóstico externo e interno y de la proyección de las preferencias individuales del sujeto decisor». Dado que no existe una estrategia única, sino varias estrategias alternativas, se plantea la cuestión de evaluar las estrategias más adecuadas en relación con los objetivos previstos y los recursos humanos y materiales disponibles. Entre los diversos modelos, entre otros, a los que se puede acudir para apoyar la selección de las estrategias, podemos destacar los siguientes: 1) Modelo BCG; 2) Modelo ADL; 3) Modelo Mckinsey; 4) Modelo Hofer; 5) Modelo SWOT.

Inmediatamente después, se plantea la problemática de la evaluación del riesgo de estrategia inherente a la estrategia escogida y que se puede poner en conexión con otros aspectos como<sup>17</sup> son la evaluación positiva de los resultados esperados, coste de acceso y efecto sinérgico, así como el éxito esperado para la estrategia elegida. Son variadas las estrategias genéricas que han venido siendo formuladas por las empresas y que constan en los estudios sobre estrategia:<sup>18</sup>

- Estrategias de costes
- Estrategias de diferenciación
- Segmentación estratégica
- Cartera estratégica
- Especialización
- Estrategias relacionales

---

<sup>16</sup>Bueno Campos, E., (1996), *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Madrid. Ed. Pirámide, S.A., p. 292.

<sup>17</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 342.

<sup>18</sup>VV. AA., (1993), *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade. Política global de empresa*. Lisboa. Ed. Dom Quixote, pp. 59, 75, 89, 99, 155.

Una vez escogida la estrategia, entramos en la fase de su implantación, en la cual es necesario responder a los siguientes problemas:<sup>19</sup>

- ¿Quién va a implantar la estrategia?
- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Cómo va a implantarse la estrategia?
- ¿Qué organización es necesario adoptar?

Se trata, en el fondo, de encontrar a las personas apropiadas para su implantación, de conseguir una adecuada esquematización formal de los programas, presupuestos y procedimientos e, igualmente, se trata de encontrar la correcta organización para su desarrollo.

La fase final de cualquier estrategia se detiene en su evaluación y control. Aquí la clave del problema está en<sup>20</sup> «verificar en qué medida el desempeño de la organización se corresponde con lo deseado». En este campo, es, pues, fundamental que se establezcan unos patrones que habrán de ser considerados como variables clave que han de reflejar el éxito de la organización o la falta del mismo.

El diseño de los sistemas de información que servirían de apoyo a la estrategia de la empresa<sup>21</sup> hizo surgir la contabilidad de dirección estratégica<sup>22</sup>, a la que Álvarez López<sup>23</sup> le atribuye las siguientes misiones básicas:

<sup>19</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *Strategic Management*. Massachussets. Ed. Adisson-Wesley, Publishing Company, pp. 222, 224, 226.

<sup>20</sup>Cardoso, L., (1997), *Gestão Estratégica das Organizações ao Encontro do 3º Milénio*. Lisboa. Ed. Verbo, p. 179.

<sup>21</sup>Se trata de incluir en el ámbito de la contabilidad y de la auditoría una nueva dimensión temporal: la traducción del futuro. Esta orientación puede verse en Ordre de experts comptables et des comptables agréés, (1984), *Comptabilité et Prospective. Réponse Comptable aux nouveaux besoins d'information*, Paris. Ed. Mallesherbes, p. 133.

<sup>22</sup>Algunos autores como Ward, J., Griffins, P., Witmore, P., (1994) *Strategic Planning for information systems*, Ed. John Wiley R. Sons, pp. 38-71, la incluyen en el Manage Information Systems and Information Technology (IS/IT).

<sup>23</sup>Álvarez López, J., (1990), «La contabilidad de gestión en el ámbito de un nuevo paradigma contable: la Contabilidad de Dirección Estratégica», *Técnica Contable*, vol. XLII, p. 317.

Procesar, interpretar y comunicar información relevante y oportuna a los encargados de adoptar decisiones estratégicas y estructurales.

Liderar, coordinar y formalizar el proceso de planificación y control que, en forma pluridisciplinar, se realiza en la empresa en todos los niveles directivos.

Participar activamente en el proceso de adopción de decisiones estratégicas y estructurales a causa de los amplios conocimientos de tipo generalista que posee, tanto en lo que respecta al entorno empresarial — que escruta de modo permanente — como en lo que respecta a la propia organización.

Sin embargo, Porter<sup>24</sup> pone en tela de juicio la utilización de modelos de planificación financiera que se basen en técnicas de medida contables para fundamentar en ellos el desarrollo del proceso de estrategia, ya que el modelo contable no estima debidamente el valor económico de las inversiones y, sobre todo, no valora adecuadamente los inmateriales. Grant<sup>25</sup> opina lo mismo, cuando dice: «con el tiempo, el capital circulante, el capital fijo y otros activos tangibles pierden importancia para la empresa, tanto en valor como en fundamento de ventajas competitivas. Todavía, los activos intangibles permanecen en su mayor parte invisibles en los estados financieros de las compañías». Así, los recursos más importantes, desde un punto de vista estratégico, permanecen fuera de las valoraciones contables tradicionales.

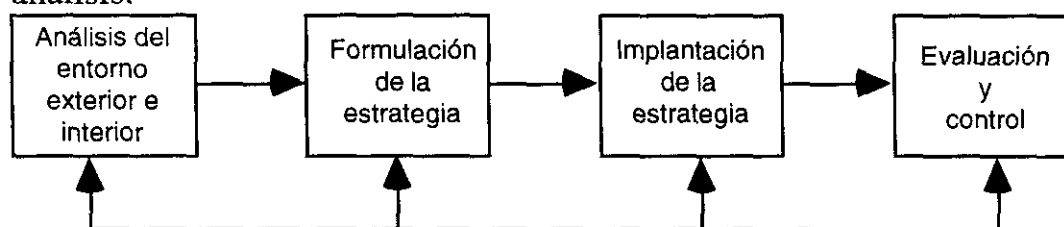
Analizaremos, pues, en este capítulo, el contexto de la información financiera prospectiva: la prospectiva y la estrategia. Abordaremos todo ello teniendo bien presentes las diferentes escuelas sobre teoría estratégica, dado que una perfecta comprensión de la prospectiva y de la estrategia, así como de sus relaciones con la información financiera prospectiva, es importante para el auditor de

<sup>24</sup>Porter, M., (1991), «Strategy - Seeking and Securing competitive advantage», London. *Harvard Business Review Book*. Introduction, p. XXI.

<sup>25</sup>Grant, R., (1996), *Dirección estratégica —Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid. Ed. Civitas, S.A., p. 161.



este tipo de información. Vamos a utilizar el siguiente modelo de análisis:<sup>26</sup>



Este modelo engloba tanto las decisiones de gestión como las acciones que determinan el futuro de la empresa en un contexto dinámico y de incertidumbre, y comprende: el análisis del entorno externo e interno, la formulación de la estrategia, la implantación de la misma y su evaluación y control.

<sup>26</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 9.

## 2. LA EVOLUCIÓN DEL MANAGEMENT: UNA SÍNTESIS.

### 2.1. La primacía de la producción

Hasta 1950, las organizaciones empresariales fueron concebidas para la producción en masa de artículos poco diferenciados, vendidos en mercados no segmentados.

En efecto, la situación económica, en este periodo, se caracterizaba por la escasez de bienes esenciales y por el reducido poder de compra de la población. En este contexto, el mercado reclamaba productos de bajo precio y estandarizados. Progresivamente, las empresas fueron comenzando a efectuar la separación de las funciones de ejecución, planificación, control y decisión, privilegiando la función de organización y sus métodos<sup>27</sup>. Estamos en el ámbito de la **Teoría de la Organización Científica del Trabajo** que se basaba en la racionalización y especialización del trabajo, según Taylor. A ello Fayol añadiría la preocupación por la **estructura organizativa de la empresa**. Estas dos tendencias son englobadas por algunos autores en la llamada **escuela clásica** a la cual se le hacen las siguientes críticas<sup>28</sup>:

Abarca solamente la organización formal.

Considera las organizaciones como sistemas cerrados.

Tiene una concepción mecánica de las organizaciones.

Hace un estudio simplista de las organizaciones.

Elton Mayo realzaría, prioritariamente, los **aspectos comportamentales** como condición para el éxito de las organizaciones, relegando las estructuras y las tareas hacia un plano inferior. Mayo es, por ello, justamente considerado el padre del

---

<sup>27</sup>Boyer, L. et alii, (1990), *Histoire du management*. Paris, Les éditions d'organization, p. 131.

<sup>28</sup>Menguzzato, M. et alii, (1995), *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona. Ed. Ariel, p. 66.

movimiento de administración de la producción con base en las relaciones humanas<sup>29</sup>. Esta corriente es conocida como la **Escuela de las relaciones humanas y de la teoría del comportamiento**.

La escuela burocrática tuvo como protagonista a Max Weber que desarrolló el tipo ideal de organización al que llamó burocracia. Weber «desarrolló la teoría de las estructuras autoritarias y describió la actividad de una organización basada en las relaciones de autoridad»<sup>30</sup>.

Esta escuela es excesivamente formalista y está basada en principios jerárquicos muy rígidos, en la separación completa entre propiedad y administración, en la existencia de reglas muy detalladas, en la especialización del trabajo y de las responsabilidades. No tiene, por ello, en cuenta la organización informal, las discontinuidades, los imprevistos, la personalidad de los miembros de la organización. Es, pues, una escuela que presupone una estabilidad de la coyuntura y, por lo tanto, una racionalidad formal en toda la organización.

Hasta esa época la empresa había estado encerrada en sí misma y no se había preocupado por identificar las necesidades y los valores de un mercado determinado.

## **2.2. La primacía del consumo y del marketing**

Entre 1950 y 1975 se alteraron profundamente las condiciones del mercado. Éste se hizo menos homogéneo, lo que obligó a las empresas a diferenciar sus productos, apareciendo entonces el concepto de segmentación del mercado y, simultáneamente, el

---

<sup>29</sup>Silbiger, S., (1997), *MBA em dez lições*. Rio de Janeiro. Ed.Campos, p. 221.

<sup>30</sup>Robbins, S., (1996), *Management*. New Jersey. Prantice Hall Inc., 5ª ed., p. 45.

concepto de marketing. En los años 50, la rápida evolución y creciente dimensión de los mercados y de su competitividad hizo surgir la necesidad de recurrir al tratamiento de datos sobre el entorno empresarial y ello condujo a la aparición de la planificación estratégica y al nacimiento de la **Escuela de la Planificación Estratégica**.

Esta escuela, según Bueno Campos<sup>31</sup>, defiende la idea del incrementalismo en que la estrategia es concebida como un plan<sup>32</sup>, como una guía, en que la naturaleza del enfoque es colocada en el campo formal y organizativo. Se trata de una escuela prescriptiva o racionalista de la estrategia con el objetivo<sup>33</sup> de «perceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto de la estrategia como su proceso de puesta en acción con un planteamiento racionalista». Esta escuela evolucionará hacia la **Escuela de Dirección Estratégica**<sup>34</sup> que engloba, actualmente, el análisis estratégico, la planificación estratégica y la implantación y control estratégicos.

Se trata, pues, de la respuesta dada a un entorno más inestable y discontinuo que impone el que se ponga en evidencia el conjunto de amenazas y oportunidades que rodean a las organizaciones empresariales.

### 2.3. La primacia de la competitividad en un contexto de incertidumbre

Desde 1975 hasta hoy, la fuerte internacionalización de los negocios, la escasez de recursos, la globalización de la economía y de los intercambios, con el surgir de la competitividad a nivel mundial,

---

<sup>31</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 61.

<sup>32</sup>Minztberg, H. *et alii* (1996), *The strategy process concepts, contexts, cases*. London. Prentice Hall International, 3ª ed., p. 10.

<sup>33</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 61.

<sup>34</sup>Ansoff, I. *et alii*, (1990), *Implanting strategic management*. New York. Prentice Hall International, pp. 21-25.

y la constante innovación tecnológica, imponen a la empresa la necesidad de conocer al máximo el respectivo sector y su posición competitiva. Aparece, por ello, la **Escuela de la Posición Competitiva** (Porter<sup>35</sup>), que utiliza en su objeto abstracto-formal el modelo de las cinco fuerzas, y los conceptos de ventaja competitiva y de cadena de valores para determinar la competitividad en un determinado sector, así como la repuesta genérica respectiva de la empresa. En la posición inversa, aparece la **Escuela de la Emergencia** (Mintzberg) para quien la estrategia no se planifica, sino que, por el contrario, es el resultado de un modelo secuencial de decisiones que engloba estrategias deliberadas y estrategias emergentes<sup>36</sup>. Las primeras son pensadas, mientras que las segundas tendrán que ser llevadas a cabo a pesar de que, inicialmente, no hayan sido programadas.

En la década de los 90, Hamel y Prahalad, fundadores de la **Escuela de los Recursos**, ven a la empresa como un árbol con cuatro elementos básicos:

- Productos finales (hojas y frutos)
- Unidad estratégica del negocio (ramas más pequeñas)
- Productos - clave (tronco y ramas principales)
- Competencia - clave (raíces)

Esta escuela coloca el énfasis en el desarrollo de las competencias distintivas no sólo para la conquista de los mercados presentes, sino también a la búsqueda de conquistar los mercados futuros, lo que presupone objetivos de largo plazo (*strategic intent*<sup>37</sup>).

---

<sup>35</sup>Porter, M., (1997), «O que é a Estratégia», *Revista Exame - Executive Digest*, (en colaboración con la *Harvard Business Review*), Janeiro, pp. 25 y 28. Este autor admite que el posicionamiento, en otra época considerado el alma de la estrategia, es hoy rechazado por ser demasiado estático de cara a las mutaciones de los mercados y de las tecnologías. De acuerdo con esta doctrina, las empresas pueden fácilmente copiar el posicionamiento estratégico de sus rivales. De ahí que las ventajas competitivas sean temporales.

<sup>36</sup>Mintzberg, H. *et alii* (1996), *op. cit.*, p. 12.

<sup>37</sup>Hamel, G., (1997), «Seja um revolucionário», *Revista Exame - Executive Digest* (en colaboración con la *Harvard Business Review*), Janeiro, p. 19

Para esta escuela «las empresas necesitan una cierta diversidad genética»<sup>38</sup> bajo el presupuesto de que en el futuro el criterio fundamental de éxito estará en el hecho de poseer un conjunto de competencias, derivándose de aquí el que la uniformidad se erija en un factor de vulnerabilidad<sup>39</sup>. El mensaje de esta escuela puede sintetizarse con la siguiente expresión<sup>40</sup>: «las empresas que crean el futuro quieren ir más allá de una simple satisfacción al cliente. Intentan sorprenderlo y encantarlos».

---

<sup>38</sup>Hamel, G., Prahalad, C. K., (1995), «Competir para o futuro», *Revista Exame - Executive Digest*, Maio, Ano I, nº 7, p. 15.

<sup>39</sup> Para un mayor desarrollo véase: Hamel, G., (1996), «Strategy as revolution». *Harvard Business Review*, July-August, pp. 69-81, y cf. también Hamel, G. y Prahalad, C. K., (1989), «Strategic intent», *Harvard Business Review*, May-June, pp. 63-75.

<sup>40</sup>Hamel, G., Prahalad, C. K., (1995), «Os caminhos da previsão», *Revista Exame - Executive Digest*, Maio, Ano I, nº 7, p. 24.

### **3. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

#### **3.1. Las corrientes explicativas del cambio**

##### *3.1.1. Las corrientes fatalistas del cambio*

Las lecturas clásicas del cambio son, esencialmente, pasivas y tienen subyacente un determinado fatalismo religioso<sup>41</sup>. La previsión era un término del vocabulario de la teología y se confundía con la profecía. Esta concepción de cambio era, sobre todo, inmovilista y no conducía a la acción.

El determinismo histórico tiene, igualmente, subyacente una actitud pasiva y no cabe, por ello, en esta corriente, la capacidad de cambio del hombre y de su libertad. La trayectoria de la evolución esta predeterminada. El hombre puede, a pesar de ello, acelerar el cambio. Según este enfoque, el paso del capitalismo hacia el socialismo era tan inevitable como lo fue el paso del feudalismo hacia el capitalismo.

##### *3.1.2. El determinismo social y tecnológico*

Con el paso a la sociedad industrial, y, sobre todo, en el siglo XX, se admite que, aunque el cambio venga impuesto, es posible preverlo y anticiparlo. Se desarrolla así una actitud de adaptación de cara al futuro. Es la fase del desarrollo fantástico de la previsión económica, tecnológica y social, que tiene por base los métodos cuantitativos.

El determinismo clásico establece la línea divisoria entre científicismo e intuición natural, entre lo cuantitativo y lo cualitativo

---

<sup>41</sup> Godet, M., (1997), *Manuel de prospective stratégique, une indisciplinée intellectuelle*. Vol. 1. Paris. Dunod, p. 59.

y se estructura según una concepción lineal de causa y efecto<sup>42</sup>, «partiendo del principio de que todo lo que se va a producir tiene una causa hoy». La ecuación diferencial<sup>43</sup> es el lenguaje matemático a través del cual se expresa el determinismo. Los deterministas piensan el mundo como un enorme mecanismo de relojería en que <sup>44</sup> «una vez conocida la posición de sus piezas en un instante cualquiera, su evolución posterior estaría para siempre determinada».

Su transposición para las ciencias sociales generó el darwinismo con el principio de la selección natural y de la adaptación y el determinismo tecnológico bien patente en los ciclos largos de Kondratiev<sup>45</sup>.

Sin embargo, el determinismo social y tecnológico es para Godet<sup>46</sup> «menos fatal que el determinismo religioso, pues conduce a una actitud de reacción y no a la pasividad».

### 3.1.3. Las corrientes de la prospectiva

En las corrientes clásicas de la prospectiva son englobadas, según Godet<sup>47</sup>, las siguientes:

- *Corriente postindustrial*
- *Corriente neomalthusiana*
- *Corriente de los ciclos largos*
- *Corriente de la destrucción creadora*

---

<sup>42</sup>Ekeland, I., (1993), *A matemática e o imprevisto*. Lisboa. Gradiva, p. 33.

<sup>43</sup>Ekeland, I., (1993), *op. cit.*, p. 33.

<sup>44</sup>Pagels, H. B., *O código cósmico*. Lisboa. Gradiva, p. 101.

<sup>45</sup>Sousa, A., (1987), *Análise económica*. Lisboa. Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Economia, p. 59 y ss. El autor se refiere pormenorizadamente a la teoría de las olas de desarrollo y de los círculos.

<sup>46</sup>Godet. M., (1997), *op. cit.*, p. 61.

<sup>47</sup>Godet. M., (1997), *op. cit.*, p. 63.



La corriente postindustrial emerge en los años 60 como resultado de la extrapolación profunda de los cambios tecnológicos que se observan en esa época. El fuerte crecimiento y la creciente terciarización de la economía daría origen a la llamada sociedad postindustrial. Esta corriente ganó nuevos entusiastas a finales de los 70, cuando debido al desarrollo de las tecnologías de la información, a la aparición de nuevos materiales y a la biotecnología, se reencendió la bandera de la sociedad postindustrial<sup>48</sup>.

La corriente neomalthusiana<sup>49</sup> tiene su génesis en el racionalismo de los años 60 y establecería la imposibilidad de un crecimiento en exponencial. Éste agota por completo los recursos y el mundo se desmoronará bajo la influencia de la presión demográfica. Sin embargo, Jacques Lesourne<sup>50</sup> demostraría, en 1978, que no existen límites físicos para el crecimiento, sino más bien problemas de regulación a escala mundial.

La corriente de los ciclos largos tiene su génesis en Kondratiev<sup>51</sup> y los periodos de expansión y recesión son explicados ahora por las llamadas olas de innovación. Esta teoría, según Godet<sup>52</sup>, dio origen a la escuela de la regulación que coloca el énfasis en los obstáculos socioorganizativos que se oponen a la transformación de las estructuras productivas impuestas por las nuevas tecnologías.

---

<sup>48</sup>Esta corriente se inicia con Daniel Bell, (1973), *The coming of post industrial society: a venture in social forecast*. New York. Bass & Books, 1ª ed.; 2ª ed. (1996). Tuvo también entre sus seguidores más eminentes a Kahn, H., (1967), *The resourceful earth: a response to global 2000*, Associated Business Programmes, New York, p. 197 y a Toffler, A., (1971), *Le choc du futur*. Paris, Gallimard; *idem*, (1980), *La troisième vague*. Paris. Donöel; *idem*, (1983), *Les cartes du futur*. Paris. Donöel.

<sup>49</sup>Tiene su inicio en el club de Roma con la presentación del informe Meadows sobre *The limits to growth*. En 1992 el informe *Beyond the limit* de Dornella Meadow, Denis Meadow *et alii* volvería a considerar esta problemática.

<sup>50</sup>Citado por Godet, M., (1997), *op. cit.*, p. 63.

<sup>51</sup>Oyen, D., (1991), *Business fluctuations and forecasting*. Chicago. Dearborn Financial Publishing Inc., p. 165.

<sup>52</sup>Citado por Godet, M., (1997), *op. cit.*, p. 65.

Para la teoría de la destrucción creadora la evolución del futuro es el resultado de las relaciones de fuerza entre los actores y el sistema<sup>53</sup>. En efecto, «los diferentes actores presentes en el sistema tienen muchas veces preferencias y proyectos contradictorios que se corresponden con diferentes futuros posibles»<sup>54</sup>. Siendo el cambio tecnológico más veloz que el cambio social, lo que revela ritmos diferentes de comportamiento frente a las nuevas realidades, la crisis se presenta como resultado de la contradicción entre las fuerzas pasivas y las fuerzas voluntaristas.

Las corrientes más modernas de la prospectiva tienen su origen en las ciencias exactas y son conocidas con la denominación de teoría de la bifurcación y la teoría del caos.

Aplicadas, inicialmente, en matemáticas, en física y en biología, invaden, en la década del 70, las ciencias sociales, dando origen a la corriente del «determinismo indeterminable» que abarca la teoría de la bifurcación y la teoría del caos<sup>55</sup>. Estas teorías incorporan en su objeto abstracto-formal un conjunto de conceptos como son<sup>56</sup>: efecto

---

<sup>53</sup>Citado por Godet, M., (1997), *op. cit.*, p. 65.

<sup>54</sup>Citado por Godet, M., (1997), *op. cit.*, p. 66.

<sup>55</sup>La teoría de la bifurcación tiene como autor a Mitchell Feigenbaum quien demuestra matemáticamente que el orden y el caos son inseparables y están siempre presentes en conjunto, tanto en la mecánica celeste como en los juegos de números. Ekeland, I., (1993), *A matemática do imprevisto*. Lisboa. Gradiva, pp. 157-163.

<sup>56</sup>*Efecto mariposa* - una ligera fluctuación inicial puede repercutirse en exponencial y ser caótica con el tiempo. Este concepto se debe a Edward Lorenz, al igual que un fenómeno que se ha denominado «dependencia sensible de las condiciones iniciales».

*Atractor extraño* - Es una abstracción compleja que significa la centella de suerte que escoge en un conjunto de puntos fijos al atractor único en dirección al cual no es posible dejar de ir.

*Principio de incertidumbre de Heisenberg* - La observación de un fenómeno depende siempre del observador. Si el enfoque de evaluación del observador cambia, aparece como posible no sólo otra lectura del sistema sino también de la realidad. Existe, por lo tanto, una relación biunívoca entre el observador y la cosa observada plagada de incertidumbres irreductibles. Papper afirma que no existe un observador neutro de la naturaleza in *Enciclopédia Einaudi*, (1992), «Método, teoría, modelo». Lisboa. Imprensa Nacional, Casa da Moeda, vol. 21, p. 15.

*Orden / desorden*. Cuando existe una correlación entre los elementos de un sistema podemos hablar de orden. Cuando no existe esa correlación hablamos de

mariposa, atractor extraño, principio de incertidumbre de Heisenberg, orden, desorden, fluctuación, catástrofe, autoorganización. Todos ellos tienen por base el análisis efectuado por Henri Poincaré<sup>57</sup>, en 1896, quien «demostró que los modelos oriundos de las ecuaciones diferenciales no eran completamente integrables y no permitían prever el futuro» y, más concretamente, cuando estamos en presencia de sistemas dinámicos no lineales. Poincaré hace referencia a la posibilidad de una gran cantidad de soluciones a las condiciones iniciales.

Hay, por lo tanto, una incertidumbre para el cálculo de las soluciones, ya sea en la medida de las condiciones iniciales, ya sea en su efecto. Sin embargo, se pone en cuestión la fuerza explicativa de esta teoría cuando se aplica a las ciencias sociales.

El escepticismo de Godet<sup>58</sup> es bien patente cuando afirma que en el campo de las ciencias sociales la aportación de las teorías de la bifurcación y del caos es nula, sirviendo únicamente para aumentar el desorden y la confusión.

A pesar de ello, no deja de reconocer que<sup>59</sup> «la teoría de la bifurcación y del caos muestran, sobre todo *ex-post*, que el cambio de la estructura corresponde, efectivamente, a una solución del sistema de ecuaciones diferenciales para un dado valor de parámetro del entorno».

---

desorden. Se trata, por lo tanto, de conceptos relativos. «Actualmente podemos entrever orden donde ya parecía reinar el desorden, pero se trata del orden de los torbellinos y no del desorden del cristal» in *Enciclopédia Einaudi*, (1983), «Sistema». Lisboa. Imprensa Nacional, Casa da Moeda, vol. 26, p. 148.

*Fluctuación* - Se trata de fuerzas que perturban el estado de equilibrio. Se habla en «orden por fluctuación» cuando se desea realzar el papel del individuo en las zonas de bifurcación del sistema, donde una idea o un comportamiento pueden provocar alteración.

*Teoría de las catástrofes* - Una catástrofe es la desaparición de un equilibrio y el establecimiento de otro.

*Autoorganización* - Es el resultado de la interacción entre una estructura autónoma y acontecimientos aleatorios que le son extraños.

<sup>57</sup>Citado por Godet, M., (1997), *op. cit.*, p. 73.

<sup>58</sup>Godet, M., (1997), *op. cit.*, p. 76.

<sup>59</sup>Godet, M., (1997), *op. cit.*, p. 75.

Destaca, además, que la prospectiva se beneficia con una lectura de los sistemas sociales a partir del análisis de la evolución de los sistemas físicos. En efecto, la prospectiva concilia el determinismo<sup>60</sup> con la libertad. El sistema social tiene una historia que guía su trayectoria futura y conduce a un diagrama de bifurcaciones. En las zonas de bifurcación la libertad de acción de los agentes puede generar cambios futuros.

### 3.2. Previsión y prospectiva

Mintzberg<sup>61</sup> señala en la planificación estratégica tres errores fundamentales: error de predeterminación, error de indiferencia y error de formalización.

En efecto, la planificación estratégica se basó en el supuesto de que era posible hacer previsiones seguras a partir de una visión parcial del entorno. Surgieron, así, los modelos de previsión económica, tecnológica, política y social, que se basaban únicamente en información cuantitativa, ignorando un conjunto de información cualitativa que, en un contexto de cambio rápido, no puede ponerse de lado.

Estas técnicas eran, sin embargo, utilizadas como un fin y no como un medio. De hecho, no deberían ser consideradas sino como un instrumento<sup>62</sup>. Le faltaba a la planificación estratégica una visión global e integradora de los problemas. El modelo asentaba en el concepto de un entorno cuya estabilidad era un supuesto básico. Esta estabilidad permitía extrapolar a partir de datos del pasado, lo que

---

<sup>60</sup>Pasternak, G. R., (1991), «Hasard ou determinisme», *Futuribles*, n° 157, Septembre, p. 59.

<sup>61</sup>Mintzberg, H., (1994), *Grandeur et decadence de la planification stratégique*. Paris. Dunod, pp. 231-301.

<sup>62</sup>Allais, M., (1989), «La philosophie de ma vie», *Annales de mines*, Juin, p. 86.

será generalmente válido<sup>63</sup>: «si se producen pocos cambios en el entorno, éstos son muy lentos, es decir, se cumplen las hipótesis de permanencia estructural».

Por lo tanto, la previsión era efectuada con base en una extrapolación de tendencias basadas en el presupuesto de que el mundo futuro es una mera reproducción del pasado. En esta explicación clásica del cambio, las técnicas de modelización matemática y los métodos econométricos conocieron un rápido desarrollo. La planificación estratégica era incapaz de prever la discontinuidad. Asentaba en la filosofía del incrementalismo<sup>64</sup>.

Se olvidaba, en esta visión, el principio de la contingencia que relativiza y admite que «hay combinaciones de factores humanos, organizativos, técnicos y financieros que son eficaces en un contexto dado pero que no lo son en otro»<sup>65</sup>.

Como consecuencia de ello, la mejor combinación de recursos requiere una estabilidad en la organización. Y la estrategia emerge como la barra estabilizadora de la organización. La hipótesis de predeterminación en la planificación estratégica conduce a la llamada planificación determinativa.

El segundo error es el del *détachement*, es decir, el de que exista un desnivel nítido entre los pensadores de la estrategia y los operativos. A los planificadores les importan sobre todo los datos cuantitativos que le son proporcionados a través de sistemas formales de investigación cuantitativa. Existe, aquí, una separación nítida entre el pensamiento y la acción y, por ello, una indiferencia en relación con la planificación.

---

<sup>63</sup>Menguzzato, M. *et alii* (1995), *La decisión estratégica - un enfoque innovador del management*. Madrid. Ariel Económica, p. 128.

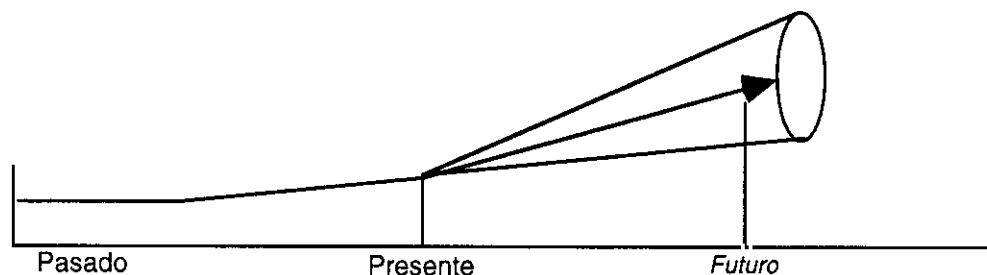
<sup>64</sup>Mintzberg, H., (1994), *The rise and fall of strategic planning*. New York. Prentice Hall, p. 176.

<sup>65</sup>Godet, M., (1997), *Manuel de prospective stratégique, une indiscipline intellectuelle*. Paris. Dunod, vol 1, p. 20.

El tercer error está en relación con el proceso de formalización de la estrategia. Éste era esencialmente formal, y la descomposición y el análisis de las operaciones eran la base de la planificación estratégica.

### 3.3. Cuando acaba la previsión y comienza la prospectiva

«No es anticientífico hacer una previsión, aunque mucha gente que no hace ciencia juzgue que lo es»<sup>66</sup>. Sin embargo, los modelos de previsión presentan varias limitaciones. Éstas son provocadas por la inexactitud de las bases de datos, así como por una incorrecta aplicación de los modelos y por suponer un futuro único y predeterminado. Por tanto, se le asocia a la previsión un futuro único extrapolado del pasado y del presente. Así, en términos gráficos, tendremos<sup>67</sup>:

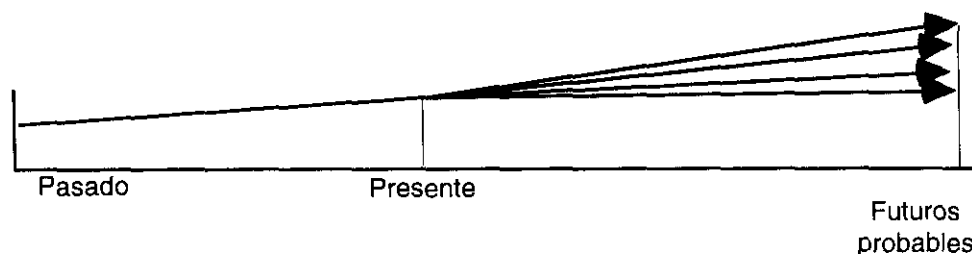


La prospectiva comienza exactamente donde acaba la previsión<sup>68</sup>. La prospectiva constituye una reflexión sobre las causas que convierten en imposible una determinada previsión. La prospectiva permite la introducción de variables cuantitativas y enfoca el entorno de una forma global, siendo el futuro múltiple e inseguro como se vislumbra en el diagrama siguiente:

<sup>66</sup>Feynman, R., (1989), *O que é uma lei física*. Lisboa. Gradiva, p. 212.

<sup>67</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 129.

<sup>68</sup>Curien, N. *et alii*, (1983), «En champ pour la prévision et la prospective», *Futuribles*, n° 71, Novembre, Paris, p. 55.



Subyacente a la prospectiva está el principio de la contingencia y del cambio, no siendo, por ello, determinista. Sin embargo<sup>69</sup>, «existe un cierto grado de complementariedad entre la previsión y la prospectiva. Mediante la prospectiva se pueden diseñar unas hipótesis que servirán de base para la aplicación de los modelos de previsión, dándoles así una coherencia con la realidad futura. Se puede diseñar, por ejemplo, un conjunto de escenarios en los que los resultados derivados de la aplicación de la previsión permitirán verificar las consecuencias de los escenarios».

La prospectiva es, pues, la base en que asienta la previsión. La prospectiva impone una reacción preactiva y una preparación para los cambios del entorno futuro de la organización. La prospectiva es una anticipación para guiar y orientar con claridad la acción que se resume en: ver lejos, ancho y profundo. Es la definición de hacia dónde se dirige la empresa. Es una visión clara de la posición futura de la empresa<sup>70</sup>.

Es una visión global, voluntariosa, a largo plazo e indispensable para dar sentido a la acción.

Así, según Godet<sup>71</sup>, la prospectiva es una ciencia de acción, antifatalista, que se basa en siete ideas clave:

Esclarecer la acción presente a la luz del futuro.

<sup>69</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 129.

<sup>70</sup>«As lições de Kotler», (1997), *Revista Exame - Executive Digest*. Outubro, Lisboa, p. 19.

<sup>71</sup>Godet, M., (1983), «Sept idées-clés», *Futuribles*, n° 71, Novembre, Paris, p. 5.

En un mundo en intenso cambio, la continuidad representa el confort y la previsibilidad está asegurada. Pero, en condiciones de discontinuidad, se hace necesario un enfoque preventivo que anticipe los problemas futuros.

Explorar los futuros múltiples e inseguros.

La previsión clásica apunta hacia un futuro predeterminado y, consecuentemente, único. La prospectiva asume que varios futuros son posibles, siendo, así, una previsión múltiple.

Adoptar una visión global y sintética.

La reflexión prospectiva deber ser cualitativa y global, una vez que los fenómenos objeto de estudio son complejos e interdependientes. Así, el análisis a desarrollar habrá de ser sistémico y no reduccionista, y procurará descomponer un sistema en sus elementos. Aquélla apunta hacia una visión integradora.

Tomar en cuenta factores cualitativos y la estrategia de los actores.

En efecto, los modelos matemáticos tan utilizados en la ciencia económica actual no consiguen abarcar la complejidad de lo real. Simplifican la realidad y, por ello, necesitan ser utilizados con mucha precaución. Así, es necesario, igualmente, tomar en consideración parámetros cualitativos, como los proyectos, los comportamientos de los autores y los factores socioculturales.

Recordar, permanentemente, que la información y la previsión no son neutras.

La información sobre el futuro no sólo no es neutra, sino que sirve muchas veces a los intereses de los actores en lid.

Se basa en el pluralismo y en la complementariedad de los enfoques.



Como la base informativa es incompleta, inexacta y muchas veces insegura, es indispensable optar por el pluralismo y complementariedad de los enfoques y proceder a sucesivas aproximaciones.

Pone en tela de juicio las ideas hechas.

La prospectiva no está de acuerdo en que una previsión exacta sea necesariamente una previsión vital y, simultáneamente, admite que una buena previsión no sea necesariamente aquélla que se ha realizado.

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

### 4.1. Análisis del entorno externo (*external environment*)

#### 4.1.1. Justificación para el análisis del entorno

Este análisis es, hoy, más importante de lo que fue en otras épocas en que el entorno era estable, dado que la empresa, actualmente, está en continua interacción con el medio y es receptora y emisora de señales de y para el entorno. Existen, según Stoffels<sup>72</sup>, cuatro razones para analizar el entorno:

**Evolución industrial.** El paso de la sociedad industrial a la postindustrial impone la adopción de nuevas reglas, una vez que las antiguas no son aplicables en el nuevo ambiente. El cambio causará inevitables rupturas, por lo que el análisis del entorno ayuda a reducir, a través de la interceptación y de la lectura de las señales, el impacto de lo desconocido.

**Velocidad de cambio y crecimiento de la complejidad.** El cambio rápido del entorno crea nuevos *inputs* que tienen que ser incluidos en el sistema de gestión estratégica para conseguir su flexibilización.

**Evolución de la metodología de la planificación.** El paso de una planificación formal basada en los procesos hacia una planificación de adaptación impone el análisis del entorno con la finalidad de obtener informaciones que permitan ayudar a tomar una decisión acertada.

**Asimetría de los impactos del entorno.** En un ambiente turbulento, dinámico y complejo, las oportunidades y las amenazas no son tendencialmente anulables en el transcurso del tiempo. Es decir, no están distribuidas de forma simétrica. La asimetría de los impactos implica que las

---

<sup>72</sup>Stoffels, J. D., (1994), *Strategic Issues Management*. London. Ed. Pergamon, pp. 11-12.

amenazas sean más influyentes que los beneficios de las oportunidades.

El análisis del entorno, en los moldes en que fue formulado, impone una forma de abordaje sistémica y no una forma de abordaje mecanicista. Ésta asienta en tres conceptos fundamentales: análisis, reduccionismo y determinismo. Aquélla considera a la empresa como un organismo con objetivos propios, inserta en un sistema social más vasto que comunica y se relaciona con los otros sistemas, existiendo, por lo tanto, interdependencia de efectos. En este contexto, el entorno de los negocios puede ser conceptuado como un conjunto de influencias externas a la organización y puede ser analizado como<sup>73</sup>:

Un dato objetivo, claro y medible.

Un dato objetivo, cuya característica particular está dependiente de la interpretación y percepción de cada individuo.

La línea divisoria entre la organización y el entorno no es clara debido al hecho de que el entorno es creado y definido por individuos.

El análisis del entorno tiene como objetivo la búsqueda de situaciones emergentes, amenazas y oportunidades, y ayuda a la organización a desarrollar estrategias de adaptación, indispensables para el éxito y supervivencia de la organización.

Tena<sup>74</sup> dice que el entorno es «la medida última del éxito de una estrategia empresarial», siendo su estudio y reconocimiento un requisito previo para la continuidad de la empresa, ya que, en efecto, la formulación de estrategias en las empresas tiene como objetivo intentar mejorar la interacción de la mismas con el entorno de los negocios. La empresa no puede controlar las fuerzas del entorno, pero sí puede anticipar el futuro, perscrutando y analizando las señales y las fuerzas inherentes sobre las cuales, muchas veces, puede

---

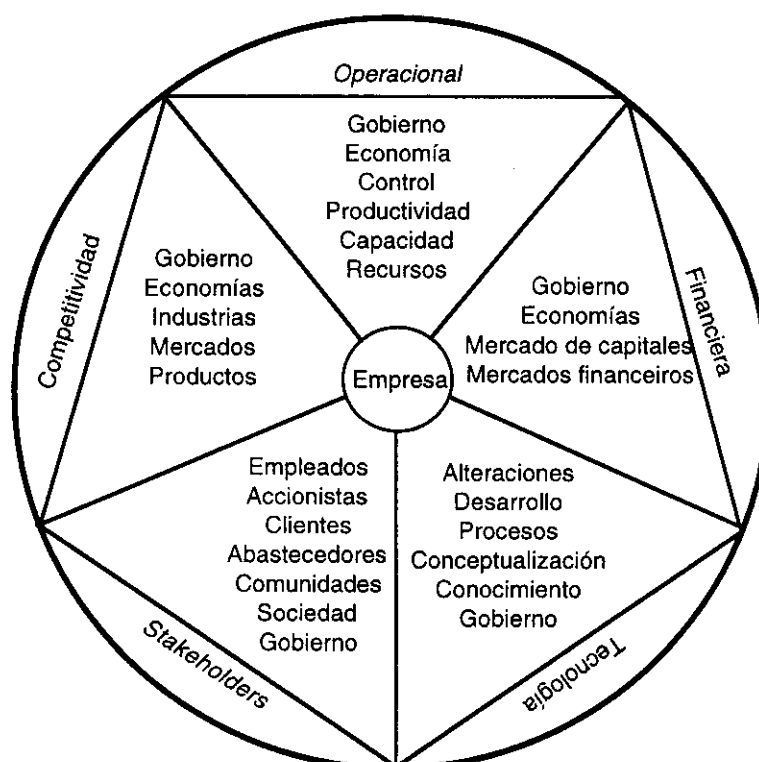
<sup>73</sup>Brooks, J., (1997), *The Business environment, challenges and changes*. London. Prentice Hall, p. 4.

<sup>74</sup>Tena, J., (1992), *El entorno de la empresa*. Barcelona. EADA Gertron, p. 16.

influir. El análisis del entorno ayuda así a tomar decisiones estratégicas que tienen un impacto global y una reducida reversibilidad<sup>75</sup>. Estas decisiones tratan de mantener la ventaja competitiva de la empresa en la medida en que determinan, de forma duradera, la naturaleza de la empresa en su conjunto.

Estas decisiones estratégicas, en interacción continua con el entorno, tienen su origen en el análisis de las relaciones de la organización con su entorno operativo y su entorno remoto. Desde éste se transmiten señales, más o menos perceptibles, y es su interpretación lo que modela el futuro de la organización.

Según Stoffels<sup>76</sup>, el entorno presenta las dimensiones que se pueden vislumbrar en el cuadro siguiente:



Adaptado de Stoffels, *op. cit.*, p. 14

<sup>75</sup>Martinet, A., (1989), *A estratégica*. Lisboa. Ed. Silabo, p. 15.

<sup>76</sup>Stoffels, J. D., (1994), *op. cit.*, pp. 34-35.

La dimensión operativa del entorno de la empresa se refiere a la máquina que genera un conjunto de productos y servicios, en términos competitivos, y a los factores de producción y organización que controlan y gestionan la producción.

La dimensión financiera del entorno afecta a los costes de capital y a los ingresos de la organización. Afecta, también, a las ganancias netas, a la forma y al riesgo de las inversiones temporales. Las opciones y futuros, os *take overs*, son elementos de la dimensión financiera del entorno.

La dimensión tecnológica del entorno hace referencia sobre todo a la vertiente de investigación y de desarrollo. En este campo, es necesario efectuar un análisis de las nuevas tecnologías que van apareciendo en el mercado, ya que pueden llegar a causar un impacto profundo en la organización.

La dimensión de la competitividad abarca las medidas, los productos y las decisiones tácticas inherentes a ella. El modelo de Porter es aquí utilizado en la resolución de la problemática relacionada con los objetivos, las estrategias corrientes, los presupuestos y las capacidades. La naturaleza del producto puede quedar influenciada por nuevas necesidades de la clientela, por nuevas formas de distribución y entregas, así como por la cualidad de los productos sustitutivos o complementarios. La naturaleza del mercado, a su vez, puede sufrir la influencia de las estrategias competitivas de los competidores. La naturaleza de la industria se ve influenciada por las barreras u obstáculos que se colocan a la entrada de nuevos competidores.

La dimensión *stakeholder*<sup>77</sup> se refiere al conjunto de entidades con las que las organizaciones mantienen relaciones mutuas o de interdependencia. Esta dimensión incluye: las tendencias y

---

<sup>77</sup>Schaltegger, S. y Müller, H., (1996), *Corporate Environmental Accounting*, John Wiley & Sons, pp. 5-8. Analizan la problemática de la influencia de los *stakeholders* en la *Accounting Agenda* y destacan la necesidad de que los sistemas de contabilidad tradicional se complementen con los sistemas de contabilidad ecológica.

discontinuidades en las normas y valores; la búsqueda de tendencias profundas y de largo plazo que emergen en los sistemas sociales (v. gr.: demografía, globalización); el entorno físico y ecológico, etc.

El gobierno y la economía están, como podemos observar, presentes en todas las dimensiones del entorno, ya que, en efecto, las políticas gubernamentales bien sean de cariz económico, presupuestario o financiero, jurídico, fiscal, etc., tienen un impacto inmediato en el entorno, pudiendo llegar a crear amenazas u oportunidades para las empresa y afectar a todas las dimensiones del entorno.

La estructura económica de un país, las políticas de rendimientos y precios, los actos económicos, las decisiones económicas de largo plazo, afectan, al igual que al gobierno, a todo el amplio espectro de dimensiones del entorno.

El análisis del entorno comporta, pues, el estudio de oportunidades y amenazas de la empresa y, es, a partir de este análisis, como se concreta la función empresarial por excelencia: la innovación.

#### *4.1.2. El modelo para abordar el entorno*

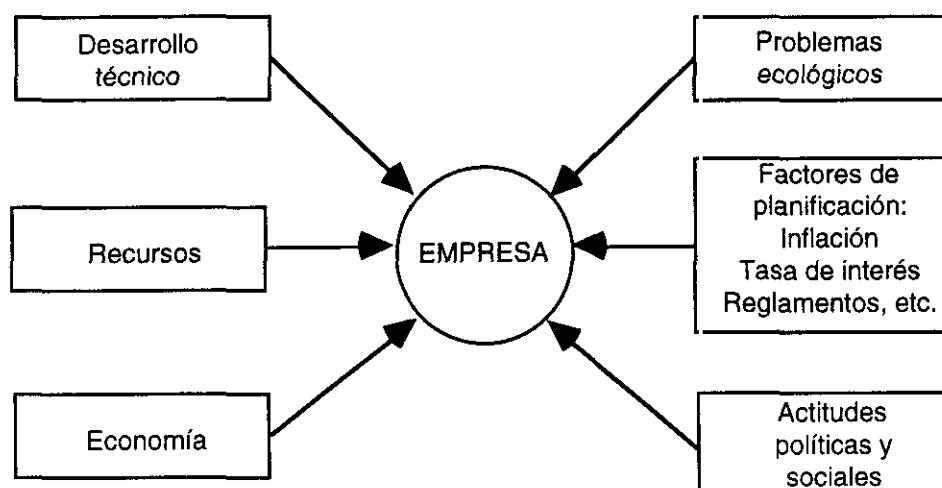
Existe, por consiguiente, la necesidad de ajustes rápidos entre la empresa y su entorno. Hunger y Wheelen señalan la necesidad de la «existencia de un ajuste estratégico entre lo que el entorno quiere y lo que la empresa puede ofrecer, así como entre lo que la empresa necesita y lo que el entorno puede proporcionarle»<sup>78</sup>. De ahí que, para que una estrategia tenga éxito, «debe ser coherente con los

---

<sup>78</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L.,(1996), *op. cit.*, p. 83.

objetivos y valores de la empresa, su entorno, sus recursos y capacidades, y su organización y sistemas»<sup>79</sup>.

Por ello el modelo de análisis del entorno debe de ser abierto y basado en una matriz de ligazones, como se pone en evidencia en el cuadro siguiente<sup>80</sup>:



El modelo se aleja del proceso tradicional de la planificación estratégica en la medida en que no trata al entorno de una forma aislada. En efecto, es posible detectar tres aspectos esenciales<sup>81</sup>:

La empresa es una parte de su entorno.

La empresa se relaciona con su entorno recibiendo y emitiendo señales.

El entorno de la empresa está formado por un conjunto de dependencias y transacciones que ocurren fuera del ámbito o esfera de influencia de la organización.

Como existen dependencias que pueden ser controladas y otras que no lo pueden ser, hay que destacar en el entorno dos niveles:

**Entorno operativo.** En este nivel las dependencias pueden ser comprendidas, son controlables y engloban las

<sup>79</sup>Grant, R. (1996), *Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid. Ed. Civitas, S.A., p. 59.

<sup>80</sup>Adaptado de Stoffels, J. D., (1994), *op. cit.*, p. 6.

<sup>81</sup>Stoffels, J. D., (1994), *op. cit.*, p. 19.

relaciones entre empresa, individuos y organizaciones (clientes, proveedores, banqueros, consultores, etc.).

**Entorno remoto.** Comprende un conjunto de señales que pueden influir en que se produzcan modificaciones en el entorno operativo. Sobre estas señales remotas la empresa no puede ejercer cualquier influencia, pero debe entenderlas y comprenderlas no sólo en su extensión sino también en cómo pueden repercutirse sobre ella en el futuro.

#### 4.1.3. Mutaciones en el entorno y posición de la empresa

A la complejidad y al grado de mutabilidad del entorno externo puede responder la empresa con dos actitudes diferentes<sup>82</sup> según el siguiente esquema:

	<i>No modificar el entorno</i>	<i>Modificar el entorno</i>
No modificar la empresa	Ignorar el cambio: Ignorar Ocultar	Influir sobre el entorno
Modificar la empresa	Reaccionar: Seguir al líder Reorganización	Anticipar: gestión estratégica

La posición de anticipación y la planificación de contingencias<sup>83</sup> es la única postura compatible con la gestión estratégica. Ésta requiere el análisis de las oportunidades y amenazas con la finalidad de identificar factores externos estratégicos, es decir, el conjunto de los factores que se considera que tendrán una alta probabilidad de que ocurran y un alto impacto en la organización y, por ello, deben

<sup>82</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 83.

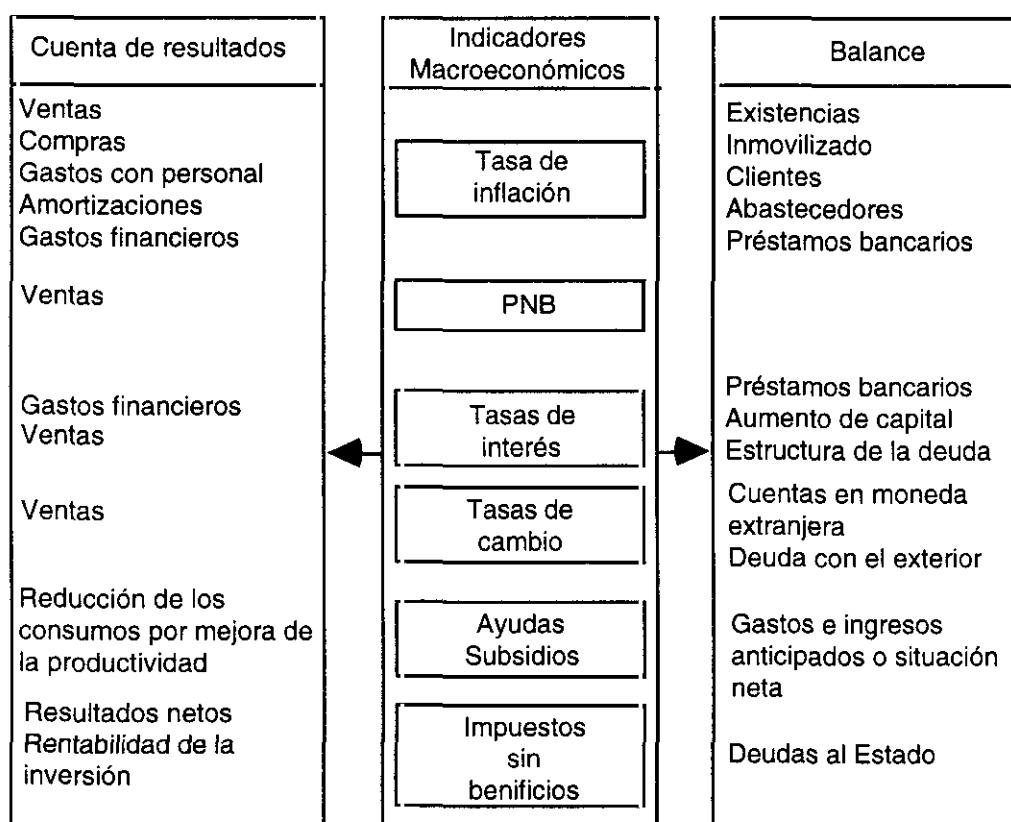
<sup>83</sup>Richardson, B. *et alii*, (1992) *A Gestão estratégica*. Lisboa. Ed. Presença, p. 136. Para este autor, la planificación de contingencias trata de establecer anticipadamente aquello que puede salir mal en los planes a fin de que, a tiempo, sean tomadas decisiones sobre cómo sobrepasar los acontecimientos adversos.



ser integrados en la formulación de la estrategia. Estos factores estratégicos externos provienen bien sea del ambiente social constituido por factores económicos, tecnológicos, político-legales y socioculturales, bien sea del entorno operativo que traduce las relaciones entre la empresa, las personas y las organizaciones.

#### 4.1.4. Variables macroeconómicas, estrategia y estados financieros.

Las variables macroeconómicas del entorno ejercen una influencia sobre los resultados empresariales y sobre la estrategia de una empresa. Es bien evidente el impacto del entorno en los estados financieros prospectivos a través de su repercusión en el balance y en el estado de resultados. Este impacto, a su vez, es asimétrico, debido a que las variables del entorno se repercuten de forma desigual en los estados financieros. La tasa de inflación, el PNB, las tasas de interés y de cambio tienen, simultáneamente, repercusiones en el balance y en la cuenta de resultados. Veamos los siguientes cuadros:<sup>84</sup>



<sup>84</sup> Adaptado de Canals, J., (1997), *La nueva economía global*. Madrid, Ed. Deusto, S. A., p. 235.

A su vez, los indicadores abajo indicados, se reflejan, solamente, en la cuenta de resultados:

<i>Indicadores macroeconómicos</i>	<i>Cuenta de resultados</i>
Consumo privado	Ventas
Inversiones privadas	Ventas
Inversiones públicas	Ventas
Gasto público	Ventas
Exportaciones	Ventas
Importaciones	Ventas/Compras
Seguridad Social	Gastos con personal
Educación y Formación Profesional	Gastos con personal

Hay, por lo tanto, una clara ligazón entre el entorno macroeconómico y el plan estratégico de la empresa. En efecto, como señala Canals<sup>85</sup>, el análisis del entorno «es útil en tres momentos distintos del proceso estratégico. Primero, al analizar el entorno general en el que se desenvuelve la empresa. Segundo, al estudiar los aspectos estructurales del propio sector. Tercero, al plasmar el proceso estratégico en unos planes de acción con sus cuentas de resultados correspondientes».

La ligazón entre el entorno macroeconómico y la estrategia empresarial también se encuentra en O’Kean<sup>86</sup>, quien destaca cinco problemas económicos importantes: tasa de crecimiento económico y productividad, inflación, paro, déficit y papel del Estado en la economía, y pone, claramente, en relación la estrategia de la empresa con la cuenta de resultados. De ahí que el auditor de la información financiera prospectiva haya de tener una visión clara sobre el funcionamiento de los mercados y de los sistemas económicos, sobre la problemática de la oferta y la demanda agregadas, así como de los problemas económicos del paro, de la inflación, del déficit y de la competitividad.

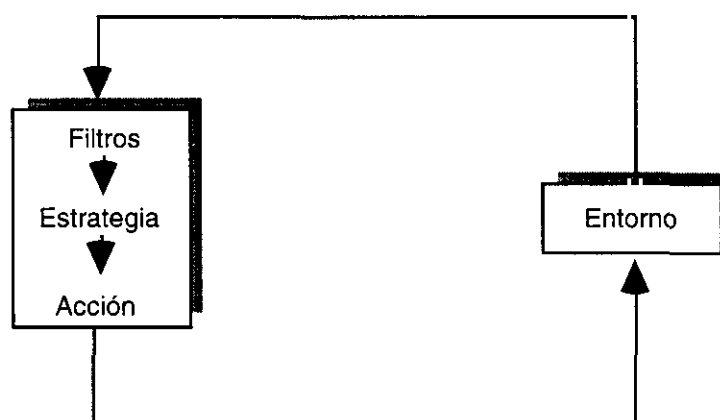
<sup>85</sup>Canals, J., (1997), *op. cit.*, p. 241.

<sup>86</sup>O’Kean, J. M., (1994), *Análisis del entorno económico de los negocios*. Madrid. Ed. McGraw-Hill, p. 10.

#### 4.1.5. Las consecuencias estratégicas del cambio del entorno.

Las mutaciones del entorno tienen repercusión en la estrategia de la empresa, en las estructuras y en el comportamiento de los agentes internos. Godet dice que <sup>87</sup> «la flexibilidad estratégica es la capacidad de la empresa para adaptarse a la evolución del entorno, lo cual impone un esfuerzo permanente de vigilancia tecnológica, económica y social».

Esta interacción continua y recíproca entre la organización con su estrategia y el entorno puede verse reflejada en el cuadro siguiente<sup>88</sup>:



El análisis del entorno depende siempre del análisis humano de un conjunto de informaciones de amplio espectro y de las fuerzas que actúan en el entorno. Estas informaciones pasan en los llamados *perceptual filters* y ayudan a los *managers* y a la organización a construir su visión de la realidad del entorno. Esta percepción es fundamental en el proceso de toma de decisiones, en la organización y en la adaptación estratégica.

<sup>87</sup>Godet, M., (1997), *op. cit.*, p. 206.

<sup>88</sup>Adaptado de Brooks, (1997), *op. cit.*, p. 14.

Así, las mutaciones del entorno son filtradas e implican, por lo general, las siguientes consecuencias estratégicas:

Entorno	Consecuencias estratégicas
1 - Incertidumbre	Flexibilidad
2 - Interdependencia y complejidad	Visión global y estructura
3 - Desequilibrios internacionales	Regulación a través de redes de información
4 - Mundialización	Internacionalización de las actividades
	Enraizamiento local
5 - Crecimiento lento y desigual	Conquista de partes de mercado.
	Productividad, calidad, diferenciación
6 - Alteraciones tecnológicas	Progreso en el proceso de fabricación más que en el producto <sup>89</sup>
7 - Desreglamentación	Nuevos competidores
8 - Economía de la diversidad, producción en masa de la variedad	<i>Small is profitable</i>
9 - Autonomía, diferenciación	Equipos autónomos
	Emprendedores y "intrapreneurs"

De ahí que el entorno imponga flexibilidad y proyecto de futuro.

La flexibilidad se ha convertido hoy en el elemento más importante en las organizaciones. En efecto, Handy<sup>90</sup> sustenta que «las organizaciones tienen que ser centralizadas y descentralizadas al mismo tiempo. Diferenciadas e integradas. Compactas y sueltas. Tienen que hacer planes a largo plazo y así ser flexibles. Sus trabajadores deberían ser más autónomos, pero, por otra parte, integrados en un equipo».

Son estas paradojas<sup>91</sup> las que marcan la actuación de la dirección estratégica en un ambiente cada vez más complejo en que aparecen

<sup>89</sup>Herman, R. E., (1996), *Turbulencia, Retos y oportunidades en el mundo del trabajo*. Madrid. McGraw Hill, pp. 27-36.

<sup>90</sup>Handy, C. *et alii*, (1997), *Preparando el futuro*. Barcelona. Ed. Gestión 2000, AS, p. 35.

<sup>91</sup>Handy, C., (1995), «A Era do Paradoxo», *Revista Exame - Executive Digest*, Novembro, p. 27. Se refiere este autor a los siguientes dilemas actuales: la paradoja del conocimiento, de la productividad, del tiempo, de la riqueza, de las organizaciones, del envejecimiento, de la justicia, y propone principios para gestionarlos.

acontecimientos cada vez más imprevisibles, de realización incierta o contingente, con una gran velocidad de mutación y con creciente intensidad de consumo de recursos <sup>92</sup>.

#### 4.1.6. *El modelo de las cinco fuerzas*

El análisis del entorno externo no estará completo, si no se consideran los aspectos estructurales del sector industrial en que opera la empresa. Son ya varios los estudios que se han ocupado de abordar la estructura del sector industrial, entre los cuales destacan el de F. M. Scherer (1973), el de Porter (1980) y el de A. Jacquemin (1982). El análisis de Porter denominado modelo de las cinco fuerzas identifica las características estructurales que definen la estructura básica de un sector industrial. El modelo, según Bueno Campos, presenta tres aspectos fundamentales:<sup>93</sup>

**Competencia actual.** Permite conocer la intensidad competitiva y el grado de rivalidad entre las empresas que actúan en el sector. Así, los tipos de competencia, las ventajas competitivas y las barreras a la entrada, a la salida y a la movilidad son los elementos fundamentales de la competencia actual.

**Competencia potencial.** Se traduce en la amenaza de entrada de nuevos competidores que pueden traer nuevas capacidades y recursos, lo que les permitirá ganar nuevas cuotas de mercado.

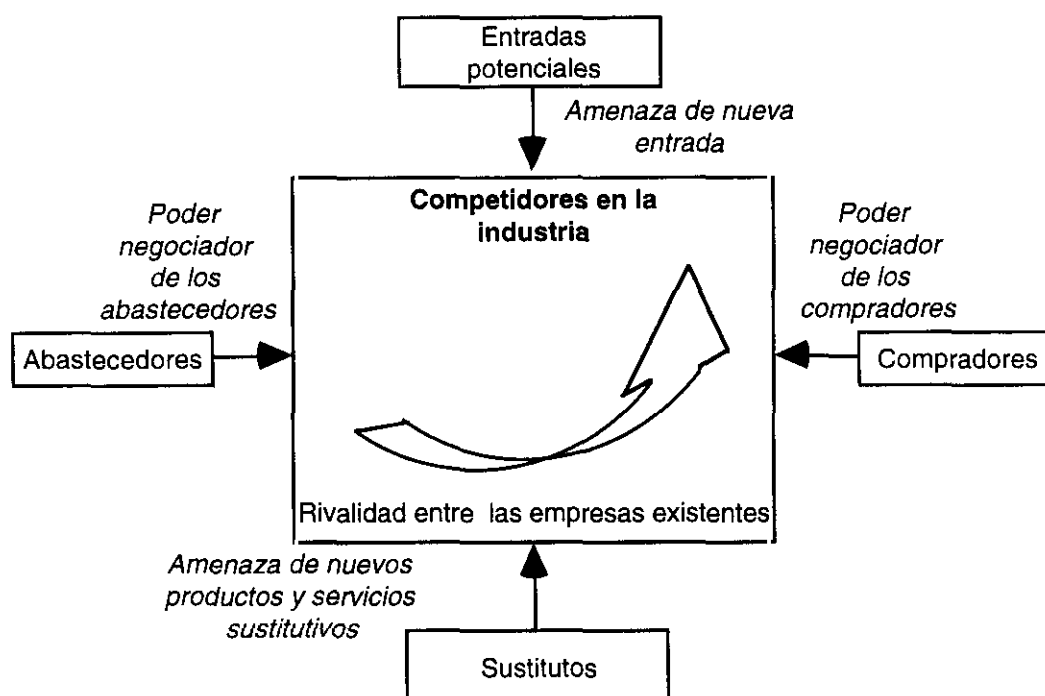
**Negociación como agentes frontera.** Se incluye aquí el poder de negociación de los clientes, de los abastecedores y del Estado, entre otros.

---

<sup>92</sup> Abascal Rojas, F., (1994), *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico*. Madrid. ESIC Editorial, p. 14.

<sup>93</sup> Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 126.

Estos aspectos pueden ser mejor visualizados en el diagrama de las cinco fuerzas<sup>94</sup> que dirigen la competencia en la industria<sup>95</sup>:



Cuanto mayor sea la intensidad de las cinco fuerzas, menor será la progresión de las empresas para aumentar precios y obtener mayores ganancias.

Por otra parte, cuando estamos ante la presencia de fuerzas competitivas débiles, se presentan oportunidades para que la empresa obtenga ganancias anormales. La amenaza de nuevas entradas depende del nivel de barreras que se coloquen a la entrada. De éstas podemos destacar, entre otras, las economías de escala, la lealtad a la marca, los accesos a los canales de distribución, los volúmenes de capitales necesarios, las políticas gubernamentales, etc.

<sup>94</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 127. El autor se refiere a un modelo de diez fuerzas.

<sup>95</sup>Porter, M. E., (1980), *Estrategia Competitiva*. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 7ª ed., p. 23.

La rivalidad entre las empresas existentes depende de la estructura competitiva, del nivel de crecimiento de la industria, de las barreras a la salida, de las condiciones de la demanda, etc.

La amenaza de aparición de productos sustitutivos limita la capacidad de gestión por la vía de los precios y, con ello, la rentabilidad general de la organización.

El poder negociador de los abastecedores puede considerarse una amenaza, cuando éstos tienen capacidad para imponer el precio de un *input*. Por otro lado, cuando su fuerza es reducida, ello permite a la empresa compradora la discusión de precios, condiciones y cualidades. Posibilidades de integración vertical, productos con precios sustitutivos y muy diferentes, son circunstancias que dictan el esfuerzo del poder negociador de los abastecedores, cuando la organización no es un cliente importante.

El poder negociador de los compradores puede considerarse una amenaza competitiva, cuando su poder obliga a bajar los precios y consiguen imponer normas de calidad crecientes, lo que se va a reflejar en los costes operativos de la empresa y, por lo tanto, ésta verá disminuir su rentabilidad. Monopolios de la demanda, posibilidades de integración vertical para satisfacer las necesidades de los compradores, comprar en grandes cantidades, flexibilidad de abastecimientos, son circunstancias que dictan un nivel de amenaza elevado por parte de los compradores.

El análisis de Porter tiene subyacente el macroambiente<sup>96</sup> en que vive la empresa. Éste tiene impacto en las cinco fuerzas ya estudiadas. Así el ambiente económico (tasa de crecimiento de la economía, tasas de interés, tasas de cambio, tasa de inflación), el ambiente tecnológico (aparición rápida de nuevas tecnologías), el ambiente social (conciencia de calidad de vida), el ambiente demográfico (explosión demográfica, disminución del número de

---

<sup>96</sup>Hill, C. *et alii*, (1996), *Administración estratégica, un enfoque integrado*. Bogotá. McGraw Hill - Interamericana, S.A., 3ª ed., pp. 81-82.



nacimientos), el ambiente político-legal (desreglamentación), son todos ellos factores que pueden generar oportunidades y amenazas.

Para Porter, el objetivo de la estrategia<sup>97</sup> es asegurarle a la empresa una posición estratégica que se pueda defender durante un largo periodo de tiempo. De ahí la necesidad de análisis del contexto industrial en que se sitúa la misma<sup>98</sup>.

Por ello, su análisis se refiere, únicamente, al segmento industrial y no se detiene en la problemática de la estrategia total de la empresa. Por otro lado, según Martinet<sup>99</sup>, el modelo es demasiado economicista, ya que trata exclusivamente sobre la problemática del mercado, olvidándose de los aspectos organizativos y de las estructuras sociopolíticas. Además, según Hill<sup>100</sup>, el modelo presenta una imagen estática que relega a un segundo plano el papel de la innovación y las diferencias individuales de las empresas, al conceder excesivo relieve a la industria.

Para Grant<sup>101</sup>, el modelo no tiene en cuenta el carácter dinámico de la competencia. No refleja las relaciones de influencia biunívoca entre el proceso competitivo y el sector, además de que la competencia es un proceso complejo no sólo determinado por la estructura del sector sino también por la acción y reacción de las personalidades de los autores que intervienen en el proceso.

De cualquier manera, consideramos que el modelo es un instrumento útil de reflexión sobre el sector industrial y su

---

<sup>97</sup>Porter, M. E., (1997), «O que é a Estratégia», *Revista Exame - Executive Digest*, (con la colaboración de la *Harvard Business Review*), pp. 25-28. Estrategia, según este autor, no debe confundirse con eficiencia operativa. Ésta no proporciona ventaja competitiva sustentable a largo plazo, porque sólo se consigue con estrategia competitiva que consiste en que la empresa asuma la diferencia, lo que significa escoger deliberadamente un conjunto diferente de actividades que proporcionen una combinación única de valor.

<sup>98</sup>Para analizar el contexto industrial en que la empresa se sitúa, Porter recomienda la técnica de los escenarios.

<sup>99</sup>Martinet, A. C., (1988), «Les discours sur la strategie», *Revue Française de Gestion*, n° 67, Janvier-Février, p. 52.

<sup>100</sup>Hill, C. et alii, (1996), *op. cit.*, p. 85 y ss.

<sup>101</sup>Grant, R., (1996), *op. cit.*, p. 121.

conocimiento y dominio por parte del auditor es fundamental, cuando éste analiza la información financiera prospectiva.

Los efectos de la evolución industrial sobre el modelo de las fuerzas competitivas requiere la utilización del modelo del ciclo de vida industrial<sup>102</sup>, siendo de utilidad manifiesta, cuando se analizan las oportunidades y las amenazas del entorno, según estén en presencia de un ambiente de industria embrionario, en crecimiento, en recesión, en madurez o en decadencia. Durante la fase del ciclo de vida de la industria el modelo de las cinco fuerzas lleva a cabo una lectura de la situación. Así, en la fase de la industria embrionaria el crecimiento es bastante lento, los precios son elevados, no existen todavía economías de escala y los canales de distribución no están aún lo suficientemente desarrollados y las barreras de entrada se relacionan, sobre todo, con el *know-how*.

En la fase de la industria en crecimiento, la demanda se encuentra en fuerte expansión, los precios, debido a los efectos de economía de escala, presentan tendencia para bajar. La barrera tecnológica es más débil y la amenaza de entrada de nuevos competidores ya es reducida. La tecnología comienza a estar disponible. La rivalidad es, todavía, baja.

En la fase de recesión, la competencia alcanza una alta densidad, hay ya disponible capacidad industrial, pero los decisores utilizan la tasa de crecimiento histórica para proyectar el futuro de la empresa. Esta fase es, así, caracterizada por el exceso de capacidad instalada y por la consecuente reducción de precios, lo que va a originar la quiebra de los operadores ineficientes.

La fase de madurez está caracterizada por una fase de crecimiento bajo o nulo. Así, las barreras de entrada son altas y las amenazas de entrada de nuevos competidores son muy reducidas.

La competencia se efectúa a través de la vía de los precios, a través de los bajos costes de las operaciones y de la lealtad a la

---

<sup>102</sup>Modelo que es idéntico al del ciclo de vida del producto en marketing.

marca. Hay tendencia para que el mercado se convierta en oligopolios por la vía de la oferta.

Las industrias, en la fase de decadencia, conocen un crecimiento negativo, aumentando, por ello, el grado de competencia entre las empresas establecidas, y como todas ellas tienen capacidad excedentaria, las barreras a la salida desempeñan un papel estabilizador.

Como a partir de la Segunda Guerra Mundial disminuyeron las barreras impuestas a la circulación de bienes, servicios y capitales entre los países, y, simultáneamente, aumentó la capacidad de comunicar y procesar información, las empresas iniciaron una fase de deslocalización con la finalidad de obtener ventajas competitivas. Una industria puede ser considerada global, según Porter<sup>103</sup>, si existe alguna ventaja competitiva en integrar actividades en una base mundial. La fuente de ventaja competitiva, tanto en el plano internacional como en el plano nacional, es lo que Porter designa por cadena de valor. La cadena de valores «desagrega una empresa en sus actividades de relevancia estratégica para que se pueda comprender el comportamiento de los costes y fuentes existentes y potenciales de diferenciación»<sup>104</sup>.

La ventaja competitiva<sup>105</sup> es adquirida cuando la empresa proyecta, produce, comercializa, entrega y sustenta el producto de una forma más barata o mejor de lo que consiguen hacerlo sus competidores.

---

<sup>103</sup>Porter, M., (1986), *Competition in global industries*. Boston. Ed. Harvard Business School Press, p. 19.

<sup>104</sup>Porter, M., (1989), *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro. Ed. Campus., p. 31.

<sup>105</sup>Fidalgo Cardoso, J., (1994), «As lições do Professor Michael Porter», *Revista Exame - Executive Digest*, Outubro, ano I, nº 0, pp. 17-23. En este artículo el autor afirma que la teoría de la ventaja competitiva sirve de sustancia a tres estrategias genéricas que funcionan para la mayoría de las organizaciones: liderazgo basado en el factor coste, diferenciación y focalización.

#### 4.1.7. *Identificación de los factores estratégicos externos (external strategic factors)*

Los factores más importantes para el futuro de la organización son referidos como factores estratégicos externos. En el entorno externo los factores estratégicos más importantes son las amenazas y las oportunidades (SWOT). La identificación de estos factores estratégicos es vital para la organización atendiendo a su interacción con la misión y los objetivos.

Utilizando la metodología de Hunger y Wheelen<sup>106</sup> es indispensable:

- Listar entre cinco y diez factores de oportunidades y amenazas.

- Pesar los factores con la ponderación 1,0 (muy importante) o 0,0 (poco importante), según el grado de impacto en la empresa. La ponderación 1,0 define una importancia grande para la gestión de la empresa. La suma de los pesos debe resultar 1,0.

- Evaluar cada factor de acuerdo con una escala de 5 a 1, en que 3 significa el medio, 2 y 4 abajo y encima de la media, 1 y 5 pobre y notable. Esta escala significa la respuesta de la empresa a cada factor en particular.

- Multiplicando el peso por la evaluación, se obtiene una ponderación que sumada nos informa sobre cómo la empresa está respondiendo a los factores estratégicos del entorno.

---

<sup>106</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, pp. 108-109.

Veamos el cuadro siguiente:

1	2	3	4	5
<i>Factores estratégicos externos</i>	<i>Peso</i>	<i>Evaluación 1 a 5</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Comentarios</i>
Oportunidades				
01	P01	A	P01 A	
02	P02	A	P02 A	
0X	P0X	A	P0X A	
Amenazas				
A1	PA1	A	PA1 -A	
A2	PA2	A	PA2 A	
Ax	PAX	A	PA X A	
Total	1,0		(suma)	

El valor obtenido en la columna 4 puede ser comparado con otras empresas del sector, permitiendo, así, a la empresa analizar su situación frente a la de los otros competidores. El cuadro es un sistema de análisis que la Administración de la empresa hace de los factores estratégicos externos del entorno, basado en una lectura de amenazas y oportunidades, debidamente ponderados y evaluados.

## 4.2. El análisis del entorno interno «*internal enviromment*».

### 4.2.1 - Aspectos generales.

En el análisis del entorno externo el objetivo, como vimos, era identificar los factores estratégicos externos —oportunidades y amenazas— que, probablemente, afectarán al futuro de la organización. Este tipo de información es la condición necesaria, pero no suficiente, para asegurar la continuidad de la empresa. Es indispensable, también, identificar los factores estratégicos internos «SWOT» que representan las fuerzas y debilidades de la organización. Estos factores necesitan ser objeto de un diagnóstico eficaz, para que la gestión potencie las oportunidades y minimice las amenazas.

Muchos autores son unánimes en reconocer que «las diferencias de *performance* entre las empresas no vienen dictadas por la estructura industrial en que la empresa se encuentra inserta, sino por las diferencias en los activos y en los recursos y en su concomitante aplicación»<sup>107</sup>.

#### 4.2.2. *Los modelos de análisis de las variables internas.*

##### 4.2.2.1. *El Pim's*<sup>108</sup> «*Profit impact of market strategy*».

El proyecto Pim's aparece como una respuesta a una situación del entorno que obligó a las empresas a proceder a un movimiento estratégico orientado hacia el mercado «conduciendo su gestión con base en decisiones fundamentales que le permitan ajustarse y anticipar evoluciones ambientales relevantes»<sup>109</sup>.

Según Bueno Campos, «el método Pim's no es en sí mismo una herramienta convencional de diagnóstico estratégico, pero facilita su elaboración en cuanto al conocimiento de los efectos de un conjunto de factores o de variables que pueden incidir en la cartera de productos de la empresa»<sup>110</sup>.

El modelo tomaba como base un análisis cuantitativo de más de 100 informaciones sobre las experiencias estratégicas de cerca de 450 empresas americanas y europeas, y cubría periodos de 2 a 12 años. El objetivo principal del modelo era determinar las causas de éxito o fracaso del conjunto de productos comercializados por la

<sup>107</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 115.

<sup>108</sup>El proyecto Pim's fue lanzado en 1960 por la General Electric. En la década de los 70 se alargó a la Harvard Business School y al Marketing of Science Institute, y en 1975 fue fundado el Strategic Planning Institute para gestionar el proyecto Pim's.

<sup>109</sup>Cardoso, L., (1997), *op. cit.*, p. 119.

<sup>110</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 267.

General Electric, fijando, así, las tendencias que podrían orientar a los administradores en su opciones de estrategia. El modelo utilizaba 37 variables (como cuota de mercado, posición del producto en el ciclo de vida, tasa de crecimiento del sector e intensidad de la inversión, etc.) que afectan a los resultados (rentabilidad y *cash-flow*), según la relación siguiente:

$$\text{Rentabilidad / cash-flow} = f(\text{variables estratégicas})$$

El Pim's identificó que las empresas con una tasa de retorno más elevada ROI (*return on investment*) tenían las siguientes características <sup>111</sup>:

- Débil intensidad de inversión
- Cuota de mercado elevada
- Alta calidad del producto
- Alta capacidad de utilización de recursos
- Alta eficiencia operativa
- Bajos costes directos por unidad

La validez del modelo es, a pesar de ello, puesta en cuestión. En efecto, una de las conclusiones del Pim's es la de que cuanto mayor sea la cuota de mercado, mayores serán las ganancias obtenidas. Esta conclusión tiene como base las llamadas economías de escala. Sin embargo, otros estudios, apuntan hacia la ausencia de correlación entre altos porcentajes de mercado poseídos y el ROI obtenido.

De cualquier modo, el factor más importante en el modelo es la calidad de los productos o de los servicios<sup>112</sup>. Este factor es para estos investigadores el más relevante, afectando, por ello, a la *performance* del negocio.

---

<sup>111</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 119.

<sup>112</sup>Garvin, D. A., (1989), «¿Qué significa en realidad <calidad del producto>?», incluido en el libro de Hax, A., (1989), *Estrategia empresarial*. Buenos Aires. Ed. Ateneo, pp. 133-158. Este autor relativiza el concepto de calidad considerándolo complejo y multifacetado, e identifica cinco aproximaciones principales a la definición de calidad: la aproximación trascendente, la aproximación basada en el producto, la aproximación basada en el utilizador, la aproximación basada en la fabricación y la definición basada en el valor.

El modelo Pim's permite responder a las siguientes cuestiones<sup>113</sup>:

- ¿Cuáles son las variables estratégicas que afectan a las diferencias en los resultados y según los diferentes tipos de actividad?
- ¿Cuáles son los resultados que se consideran normales para una actividad dada, para ciertas condiciones de mercado y para una estrategia concreta)?
- ¿En qué condiciones los resultados, para una actividad dada y en condiciones competitivas particulares, se ven afectados por un cambio de estrategia?
- ¿Cuáles son los cambios de estrategia que permiten mejores resultados en la empresa?

Por lo tanto, el modelo permite hacer la prospección de las estrategias alternativas, lo que se consigue a través de la técnica de análisis de sensibilidad y, por ello, se convierte en un instrumento importante de apoyo a la toma de decisiones.

#### 4.2.2.2. Cadena de valor.

Como destaca Porter<sup>114</sup>, «la cadena de valor de una empresa es el modo cómo ésta ejecuta actividades industriales que son reflejo de su historia, de su estrategia, del método de implantación de su estrategia y de la economía básica de sus actividades». Estas actividades individuales ejercen influencia sobre la posición relativa de los costes de la empresa y sobre la bases de diferenciación del producto en el mercado. A esto se llama ventaja competitiva.

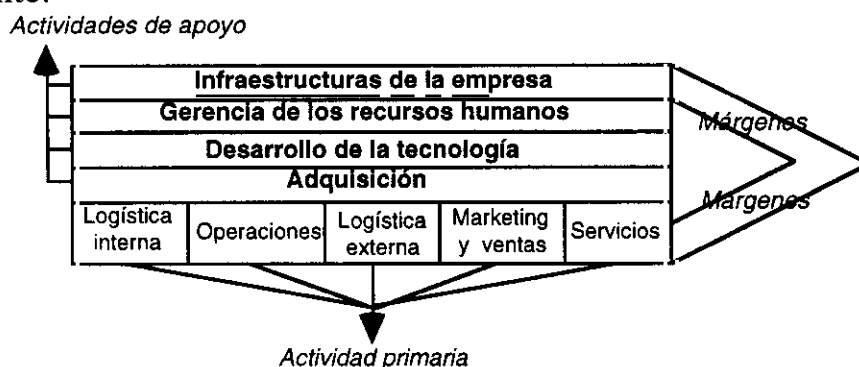
La cadena de valor engloba el margen y las actividades de valor. El margen es un diferencial entre el valor total, que traduce un ingreso total, y el coste colectivo inherente a la ejecución de las actividades de valor. Las actividades de valor pueden ser divididas en actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras están relacionadas con la creación física del producto, venta y

<sup>113</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 268.

<sup>114</sup>Porter, M., (1989), *op. cit.*, p. 33.



transferencia para el comprador, y asistencia postventa. Las actividades de apoyo soportan las actividades primarias y, a su vez, también se autosoportan, proporcionan materias primas, tecnología, recursos humanos, contabilidad y finanzas, etc., según el diagrama siguiente:<sup>115</sup>



La identificación de las actividades de valor no coincide con las clasificaciones contables, en virtud de que ésta separa y agrupa costes que hacen parte de la misma actividad.

El modelo examina la cadena de valor de un producto o servicio considerando las diferentes actividades desarrolladas en términos de producción y de apoyo. Observa, igualmente, las ligazones existentes entre las diferentes actividades y las sinergías potenciales entre los productos y las unidades de negocio. El objetivo es alcanzar las siguientes metas comunes: eficiencia, calidad, innovación y capacidad para satisfacer al cliente.

Cada una de estas metas implica el desarrollo de estrategias<sup>116</sup> que engloben las diferentes actividades de creación de valor.

Como los diferentes competidores tienen cadenas de valor diferentes, la explotación de este hecho, ya es una fuente de ventaja competitiva. Ésta se materializa cuando la empresa desarrolla actividades de creación de valor a un menor coste que lo hacen sus competidores, o cuando establece una política de precios superiores a los de sus competidores, desarrollando para este efecto políticas de diferenciación.

<sup>115</sup>Porter, M., (1989), *op. cit.*, p. 35.

<sup>116</sup>Para un mayor desarrollo, cf. Hill, C., (1996), *op. cit.*, pp. 134-160.

#### 4.2.2.3. El benchmarking.

El *benchmarking*, según la International Benchmarking Clearing House (IBC), es un proceso sistemático y continuo de medida. Se trata, en efecto, de un proceso para medir y comparar continuamente los procesos empresariales de una organización en relación con los de los líderes mundiales<sup>117</sup>.

El *benchmarking* tiene su origen en los métodos científicos de organización del trabajo analizados por Taylor. Métodos que al estimular procesos de comparación entre las empresas pueden ser considerados como el embrión de esta técnica.

Durante la 2ª Guerra Mundial las empresas se comparaban con sus clientes, cotejando niveles de salarios, horas de trabajo, seguridad, higiene y otros indicadores. Según Watson<sup>118</sup>, el *benchmarking* sufrió la evolución siguiente:

*Análisis competitivo del producto.* Hasta finales de los años 70, el *benchmarking* tuvo un cariz, esencialmente, técnico, materializándose en la comparación entre características, funcionalidad y desempeño de productos competidores.

*Benchmarking competitivo.* De 1976 a 1986, el objetivo de la comparación dejó de ser el producto y se concretó en la eficiencia del proceso.

*Benchmarking de procesos.* En la década de los 80 los gestores ampliaron el abanico de comparación que dejó de estar restringido a las empresas rivales, pasando, también, a establecer comparaciones con empresas de otros sectores.

---

<sup>117</sup>Watson, G., (1995), «De olho no inimigo», *Revista Exame-Executive Digest*, Ano 1, nº 9, p. 15.

Véase para un mayor desarrollo: Peters, G., (1994), *Benchmarking Customer Service*. London. Pitman Publishing, p. 113-145, y Boxwelll, R. J., (1994), *Benchmarking for competitive advance*. New York. McGraw Hill, p. 37.

<sup>118</sup>Watson, G., (1995), *op. cit.*, p. 16.

Bendell, T. *et alii*, (1993), *Benchmarking for competitive advantage*. London. Pitman Publishing, pp. 13-28.

*Benchmarking estratégico.* Es la fase actual. El objetivo es, ahora, desarrollar un proceso sistemático de evaluar alternativas, implantar estrategias y mejorar su desempeño a través de la comprensión y adaptación de las estrategias que han tenido éxito en otras empresas.

Se trata de un concepto en boga en los años 90, cuyo interés viene dado por la «evolución natural del concepto de calidad total»<sup>119</sup>. En efecto, las empresas a través de la técnica de la calidad total, han identificado sus puntos débiles, las formas de mejorarlos y se han fijado objetivos de perfeccionamiento continuo. Se ha impuesto, pues, la comparación externa para introducir mejoras<sup>120</sup>.

Por otro lado, la competencia global y los patrones y normas internacionales de calidad (ISO 9000) son, del mismo modo, un estímulo para que la empresa desee igualar o exceder los resultados de los mejores métodos de sus competidores.

Esta técnica ayuda, así, a llevar a cabo el diagnóstico del entorno interno, estando caracterizada por los siguientes aspectos<sup>121</sup>:

Es un proceso de comparación para incrementar la competitividad.

Es una técnica de identificación de las mejores prácticas.

Es un proceso que quiere conocer la posición competitiva de la empresa frente a otros competidores o no.

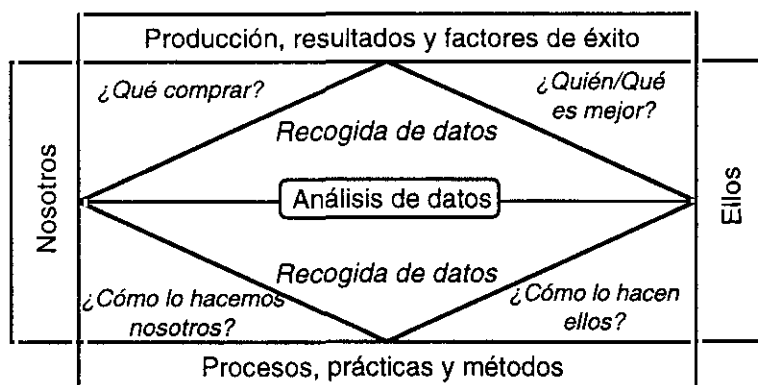
Es una técnica que mide y evalúa la diferencia con la mejor práctica para recomendar «un plan de reingeniería» o de «cambio total».

<sup>119</sup>Bendell, T. *et alii*, (1985), «Dançando com os rivais», *Revista Exame-Executive Digest*, ano 1, nº 9, p. 20.

<sup>120</sup>Karlöf, B. *et alii*, (1996), *Benchmarking: Um marco para a excelência em qualidade e produtividade*. Lisboa. Ed. Dom Quixote, pp. 95-121.

<sup>121</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 272.

Lo esencial de esta técnica puede observarse bien en el siguiente esquema<sup>122</sup>:



El *benchmarking gap* ha de obedecer bien a principios fundamentales<sup>123</sup>, bien a un código de conducta<sup>124</sup>, y debe responder a cuatro cuestiones básicas:

- Qué debemos comparar
- A quién debemos observar
- Cómo lo hacemos nosotros
- Cómo lo hacen ellos

Por lo tanto, la respuesta a estas preguntas básicas hace presuponer algunas dificultades importantes. Una de las primeras dificultades se sitúa en la validez de las diferencias que, de hecho, nos parecen importantes. Después, tendrán que tomarse cuidados especiales en la selección de las empresas de referencia y saber si se están utilizando datos que sean comparables y relativos al mismo periodo.

Finalmente, se coloca una dificultad más que es la medir de forma homogénea los resultados entre empresas.

<sup>122</sup>Watson, G., (1995), *op. cit.*, p. 17.

<sup>123</sup>Los principios fundamentales a que debe obedecer el *benchmarking* son los de reciprocidad, analogía, medición y validez.

<sup>124</sup>El código de comportamiento, al que los participantes en el *benchmarking* deben obedecer, incluye, entre otros, los siguientes principios: legalidad, intercambio, confidencialidad, uso, primer contacto, etc.

De cualquier manera es preciso tener siempre presente que el «proceso de *benchmarking* debe tener en consideración al cliente. Éste no siempre valora lo que consideramos una mejora»<sup>125</sup>. Así, el tipo de percepción del cliente debe ser incluido en el proceso de *benchmarking*.

#### 4.2.2.4. *El análisis funcional.*

El análisis funcional es una de las técnicas más utilizadas para analizar el entorno interno de la organización. En efecto, el saber de la empresa y sus recursos pueden ser organizados como un perfil de competencias, de acuerdo con las diferentes áreas funcionales de la empresa: marketing, financiera, investigación y desarrollo, operaciones, etc.<sup>126</sup>. El análisis funcional de la empresa «permite conocer los recursos principales, los conocimientos de que dispone, la situación económico-financiera en que se encuentra y las habilidades y capacidades de la empresa para mejorar su posición competitiva»<sup>127</sup>.

Existe, por lo tanto, una relación fundamental entre los recursos, capacidad y ventaja competitiva, que se puede detectar en el organigrama siguiente<sup>128</sup>:

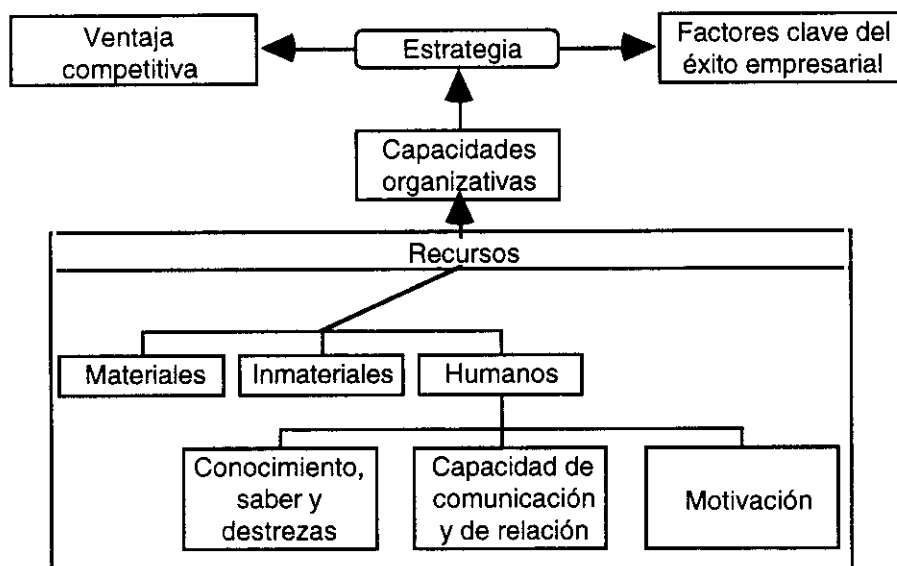
---

<sup>125</sup>Ogilvie, T. J., (1995), «Os erros a evitar», *Revista Exame-Executive Digest*, Julho, Ano 1, nº 1, p. 28 (en colaboración con la *Management Review*).

<sup>126</sup>Ansoff, I., (1988), *The new corporate strategy*. New York. John Wiley & Sons, pp. 66-71.

<sup>127</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 240.

<sup>128</sup>Grant, R. M., (1996), *op. cit.*, p. 159.



Los recursos materiales, tangibles, se encuentran reflejados en los estados financieros, de acuerdo con los criterios de valoración contable. El modelo de medición contable, basado en el modelo de coste histórico/moneda nominal, puede ocultar información estratégica y subvalorar los recursos activos. El modelo contable descrito debe ser considerado como un punto de partida para la valoración estratégica de los activos. Ésta presupone la posibilidad de empleos alternativos más rentables para los activos y, simultáneamente a esta racionalización, mantener el mismo volumen de negocio con menos activos, o con los mismos activos aumentar el volumen de actividad.

En lo que se refiere a los recursos inmateriales que, cada vez más, desempeñan un papel importante a la hora de asegurarse ventajas competitivas, se mantienen completamente ocultos en los estados financieros con excepción del fondo de comercio y de capitalización de los gastos de investigación y desarrollo.

El modelo contable basado en el coste histórico/moneda nominal no refleja el valor real de los recursos de la empresa. Las marcas y el dominio de la tecnología que son recursos inmateriales cada vez más importantes no se encuentran tampoco reflejados a nivel del sistema contable. Por otro lado, el capital humano que se materializa

en el saber y en las capacidades individuales tampoco está reflejado en el balance patrimonial.

Por ello, en el análisis del entorno interno de la empresa es indispensable reevaluar no sólo los activos materiales sino, también, valorar los recursos humanos<sup>129</sup>.

Los recursos de la empresa tienen que ser encuadrados en una organización que necesita ser estructurada. El estudio de la estructura de una organización es esencial para la fase de formulación de la estrategia. En efecto, si la estructura se hace compatible con el cambio estratégico propuesto «puede ser considerado como una fuerza de la organización»<sup>130</sup>, o, en caso contrario, «como una debilidad de la organización»<sup>131</sup>. Las estructuras empresariales pueden ser o no adecuadas para implantar la estrategia propuesta. De ahí que el estudio de la estructura funcional, de la estructura divisional y de la estructura conglomerada sea importante para el estudio de la implantación de la estrategia.

La cultura es otro elemento muy importante del análisis interno. Le proporciona a la organización un sentido de entidad. Duncan dice que la cultura «es la colección de creencias, expectativas y valores aprendidos y compartidos por los miembros de una organización y transmitidos de una generación de empleados para la siguiente»<sup>132</sup>.

La cultura desempeña así un papel de relieve en la organización. Es una guía para el comportamiento de los empleados y para la marcha de la organización. Como dicen Hunger y Wheelen<sup>133</sup>, «un

<sup>129</sup>Ortigueira Bouzada, M., (1988), in *La contabilidad de los recursos humanos - una introducción*. Sevilla. Publicaciones de la Universidad de Sevilla, pp. 55-181, enumera los diversos modelos de contabilidad de los recursos humanos.

Muñoz Colomina, C. I., (1987), in *Aportaciones contables a los nuevos objetivos y enfoques socioeconómicos de la empresa*. Madrid. Ministerio de Economía y Hacienda, IPC, p. 185 y ss., analiza la contabilidad socioeconómica y las partidas dobladas.

<sup>130</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 121.

<sup>131</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 121.

<sup>132</sup>Duncan, W. J., (1989), «Organizational culture». *Academy of management executive*, August, p. 229.

<sup>133</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 124.

cambio en la misión, objetivos, estrategia, o políticas, no tiene, probablemente, éxito si no es aceptado por la cultura de la organización».

El análisis del área funcional del marketing permite saber cómo está «organizado el intercambio y la comunicación entre los productores y los compradores»<sup>134</sup>. Es, por ello, el primer sector de la empresa en contacto directo con el cliente y con la competencia, y nos permite:

Saber quiénes son nuestros clientes, es decir, la *market position*, lo que nos hará orientar las estrategias funcionales de esta área.

Saber si la empresa está explotando el concepto de mercado segmentado (*market segmentation*), lo que les permite penetrar en los nichos de mercado.

Saber cuál es la mejor combinación de producto, lugar, promoción y precio, que la corporación puede adoptar para sacar ventajas competitivas (*marketing mix*).

Analizar el ciclo de vida del producto (*product life cycle*) que conjugado con el concepto de *marketing mix* permite a los gerentes establecer las estrategias adaptadas al periodo de vida del producto.

El análisis de la función financiera nos proporciona la estructura y situación financiera de la empresa. En este campo es fundamental, desde un punto de vista estratégico, el concepto de *financial leverage*, indicador que expresa el total de los pasivos en relación con el total de los activos. El dominio de la técnica presupuestaria, del análisis de riesgo, pueden ser considerados como un factor de fuerza en la organización.

Analizaremos, ahora, la investigación y el desarrollo. Esta función es responsable por la implantación de la estrategia tecnológica de la organización. En efecto, su área envuelve<sup>135</sup>: la

<sup>134</sup>Lambin, J. J., (1991), *Marketing estratégico*. Madrid. MacGraw-Hill, p. 10.

<sup>135</sup>Maidique, M. A., (1980), «Corporate strategy and technological policy». *Intercollegiate Care Clearing House*, nº 9-769-033, March, Boston, p. 3.



elección de las alternativas tecnológicas, el desarrollo de métodos para incorporación de las nuevas tecnologías en los nuevos productos y procesos y el desarrollo de recursos para que las nuevas tecnologías sean implantadas con éxito.

La investigación y el desarrollo pueden tener las siguientes acepciones<sup>136</sup>: investigación y desarrollo básico (*basic R & D*), investigación y desarrollo del producto (*product R & D*) e investigación y desarrollo del proceso (*process R & D*). La primera concepción está relacionada con el desarrollo de las teorías de los problemas, en tanto que las otras dos concepciones son más instrumentales, ya que se encuentran relacionadas con las investigaciones efectuadas en el producto en la ingeniería del proceso. La dosificación de estos tres aspectos de la investigación y desarrollo permite encontrar un *mix* adecuado que se designa, en términos anglosajones, como *R & D mix*. Se trata de un concepto instrumental importante para la estrategia en relación con el ciclo de vida del producto.

La competencia tecnológica de la organización tanto en el desarrollo como en la innovación, y su capacidad para transferir tecnología hacia el mercado es, también, uno de los aspectos que hay que considerar en el sector de la investigación y desarrollo.

El análisis de la función «operaciones de la organización» tiene como objetivo determinar si la organización produce con calidad a un determinado coste y dentro de un periodo de tiempo aceptable. Como la producción puede ser hecha de forma intermitente o de forma continua, las estrategias de la organización o estrategias funcionales habrán de tener en cuenta este hecho. El análisis de la *operating leverage*<sup>137</sup>, o sea del impacto de un cambio en el indicador volumen de ventas / resultado operativo neto, así como el de la curva de experiencia, son dos aspectos fundamentales.

---

<sup>136</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 127.

<sup>137</sup>Para un mayor desarrollo cf. Weston, J. F. y Capland, R. E., (1986), *Managerial Finance*. Chicago. Zyden, 8ª ed., p. 220 y ss.

La *operating leverage* es variable según se trate de industrias de capital intensivo o mano de obra intensiva. En efecto, las organizaciones de capital intensivo tienen un *break even point* muy elevado, con costes variables relativamente bajos. Cuando alcanzan el punto crítico, sus ganancias se elevan con extraordinaria rapidez, gracias a que tienen un alto *operating leverage*. Así, su estrategia será introducirse en una franja de mercado, de alta demanda, que absorba una gran cantidad de productos. En las industrias de mano de obra intensiva, que alcanzan el *break even point* más pronto, pero cuya rentabilidad por unidad es más baja, la estrategia será la búsqueda de un nicho de mercado, de baja demanda, de cara a su bajo *operating leverage*.

La curva de experiencia<sup>138</sup> toma por base la observación empírica de reducción uniforme de los costes a medida en que aumenta la cantidad producida. La reducción se centra «en los costes de mano de obra directa y en el mejor aprovechamiento por ésta de los otros recursos»<sup>139</sup>.

Según esta teoría, el coste medio directo disminuye en un 85% del nivel previo, con base en los efectos de economía de escala, aprendizaje e innovación.

Sin embargo, los tiempos de aprendizaje son hoy más reducidos, debido al efecto de la producción asistida por ordenador (CAD/CAM)<sup>140</sup> y por la robotización tecnológica, lo que, en cierto modo, se contradice con las ideas subyacentes a la curva de experiencia, ya que, en producciones más pequeñas, las *economies of scope*, economías oriundas de la mejor coordinación de cadenas de valor de los diferentes productos, son superiores o sustituyen a la *economie of scale*, en que el efecto producción hace bajar los costes.

---

<sup>138</sup>La formulación de la curva de experiencia se debe al Boston Consulting Group.

<sup>139</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 182.

<sup>140</sup>Para un mayor desarrollo cf. Davenport, T. H., (1994), *Reengenharia de processos. Como inovar através da tecnologia de informação*. Rio de Janeiro. Ernest & Young, Harvard Business School Press, Editora Campus, p. 266 y ss.

El análisis de los recursos humanos es uno de los aspectos fundamentales del diagnóstico interno de las organizaciones. El conocimiento profundo de las personas que trabajan en la organización es tanto o más importante que los conocimientos sobre sus recursos materiales. La satisfacción que los recursos humanos sienten en su puesto de trabajo, la frecuencia en el cambio de empleo, la flexibilidad en la utilización de los recursos humanos, la utilización de equipos flexibles y autocomandados, el sistema de remuneraciones e incentivos, las relaciones con los sindicatos, la calidad de vida en el lugar de trabajo, son un conjunto de cuestiones que el diagnóstico interno debe abarcar.

Los sistemas de información de la organización generan un flujo de información indispensable en el proceso de decisión. Por ello, tanto pueden ser, en términos estratégicos, una fuerza o una debilidad de la organización. En efecto, el sistema de información permite detectar los síntomas vitales<sup>141</sup> de una organización, ya sean internos o externos. Es, así, «una base de datos que permite recoger, categorizar y archivar información para uso de los empleados de los diferentes departamentos»<sup>142</sup>. Se trata, actualmente, de un recurso estratégico y su utilización en el proceso de decisiones estratégicas, programadas o no, es indispensable para la supervivencia de la organización.

#### 4.2.3. *Identificación de los factores estratégicos internos* (internal strategic factor analysis).

Los hechos más importantes para el futuro de la organización son denominados factores estratégicos internos. En el entorno interno los factores más importantes son las fuerzas y las debilidades (SWOT).

---

<sup>141</sup>Hronec, S. M. *et alii*, (1993), *Vital signs*. New York. American Management Association, p. 5.

<sup>142</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 134.

La identificación de estos factores estratégicos es fundamental para las organizaciones.

Empleando la misma metodología subyacente al punto 4.1.8, hemos elaborado el siguiente cuadro de análisis:

1	2	3	4	5
Factores estratégicos internos	Peso	Evaluación 1 a 5	Ponderación	Comentarios
<b>Fuerzas</b>				
F1	Pf1	A	Pf1 A	
F2	Pf2	A	Pf2 A	
“	“	“	“	
“	“	“	“	
Fn	Pfn	A	Pfn A	
<b>Debilidades</b>				
D1	PD1	A	PD1 A	
D2	PD2	A	PD2 A	
“	“	“	“	
“	“	“	“	
DnAx	PDn	A	PDn A	
Total	1,0 <sup>n</sup>		(suma)	

Los valores obtenidos en la columna 4ª, cuando cotejados con los de otra empresa, permiten marcar la posición en que se coloca frente a la competencia.

## 5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 5.1. Misión y objetivos

La misión de la empresa y los objetivos de una organización empresarial son los dos factores básicos sobre los que se apoya la estrategia empresarial. Sin embargo, la inclusión o no de los objetivos en la estrategia es uno de los puntos controvertidos de la literatura especializada<sup>143</sup>.

Por otra parte, la identificación de la misión y de los objetivos tiene que ser perspectivada de forma dinámica y en interrelación continua con el medio entorno.

En efecto, el entorno de los negocios, estando caracterizado por la incertidumbre, turbulencia y complejidad, transmite continuamente señales de amenazas y oportunidades, lo que implica un permanente cuestionarse sobre la misión y los objetivos. Es decir, las bases en que asienta la estrategia empresarial están sujetas a nuevos desarrollos y a nuevas modificaciones, teniendo en cuenta las circunstancias externas.

La misión de la empresa refleja su razón de ser, así como su postura social, definición del negocio, sinergia y escenario deseable, en lo que se refiere a lo que la organización pretende ser en el futuro. La misión es el elemento aglutinador y estructurante de una empresa y no su estrategia. La misión puede ser considerada el objetivo superior de la organización, es una mezcla de filosofías, de valores y de creencias que caracterizan a una organización. La misión es el resultado de la cultura de la empresa. Definida la misión deben ser explicitados los objetivos que se pretenden alcanzar. Estos objetivos<sup>144</sup> «deben ser mensurables, prioritarios, calendarizados y

---

<sup>143</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 213. Este autor afirma que no es pacífica la inclusión de los objetivos en la definición de estrategia o si ésta se inicia con la propia definición de los objetivos.

<sup>144</sup>Cardoso, L., (1997), *Gestão estratégica das organizações ao encontro do 3º milénio*. Lisboa. Ed. Verbo., 2ª ed., p. 55.

difíciles para que exijan empeñamiento y esfuerzo, pero realizables a fin de que no se críen situaciones de desilusión».

En cualquier organización pueden detectarse objetivos de diferente naturaleza (ideologías formales del sistema e individuales), por lo que frente a la existencia de diversos criterios de reconocimiento y distinción de los objetivos, se coloca la cuestión de saber si deben o no quedar encuadrados dentro del análisis estratégico.

Como la estrategia, desde nuestro punto de vista, engloba los objetivos, normas y reglas que orientan la empresa con su entorno, y como no se considera importante esta cuestión en el desarrollo de este trabajo, estamos de acuerdo, por lo demás, como afirman Hunger y Wheelen<sup>145</sup>, en que la misión y los objetivos forman parte del proceso de decisión estratégica.

De acuerdo con la teoría de la empresa, el objetivo de ésta es maximizar la ganancia<sup>146</sup> «para lo cual la empresa elige una determinada combinación de *inputs* y *outputs*, que será óptima bajo tres condiciones: la del mercado de productos, la del mercado de factores y la de la función de producción». Sin embargo, varias críticas se le han hecho a la teoría de la maximización de la ganancia como objetivo de la empresa, en virtud de la conflictividad de intereses entre la tecnoestructura (J. K. Galbraith) o los *managers* (Schumpeter), y los propietarios de la empresa, cuyos intereses no son siempre conciliables. Así, muchos autores han abandonado este concepto clásico inherente a la teoría de la empresa, substituyéndolo por otros objetivos.

Los economistas Baumol, Marris, Williamson, apuntan objetivos diferentes para la empresa<sup>147</sup>.

---

<sup>145</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 141.

<sup>146</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 106.

<sup>147</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 106.

Baumol (1959). El objetivo de la empresa no reside en la maximización de la ganancia, sino en la maximización de las ventas.

Marris (1964). El objetivo es conseguir una tasa de crecimiento equilibrada, lo que se va a reflejar tanto en el volumen de ventas como a nivel del capital fijo. El crecimiento, según este autor, compatibilizaría los intereses de los directores y de los accionistas.

Williamson (1964). El objetivo es la maximización de la preferencia para los gastos realizados por los directores de la empresa.

Cyert y March, Simon (1965). Para estos autores de la escuela de los sistemas sociales, el objetivo de la empresa, concebida como una coligación, es el resultado de un proceso de negociación entre distintos grupos y coligaciones. Así, el principio de maximización debe ser substituido por el principio de satisfacción.

De cualquier modo, creemos que la teoría clásica de la empresa, al colocar como objetivo la maximización de la ganancia, está más en consonancia con la realidad de una economía de mercado.

A su vez, los objetivos pueden desdoblarse en objetivos generales y objetivos operativos. La definición de los primeros se basa en la evolución de la cultura de la empresa y en la estructura del poder. De ahí que deduzcamos que no existe un conjunto de objetivos generales y únicos para la empresa. Como objetivos generales se pueden apuntar: rentabilidad, cuota de mercado, crecimiento, riesgo, estabilidad, economía, satisfacción de los clientes, responsabilidad social, etc.

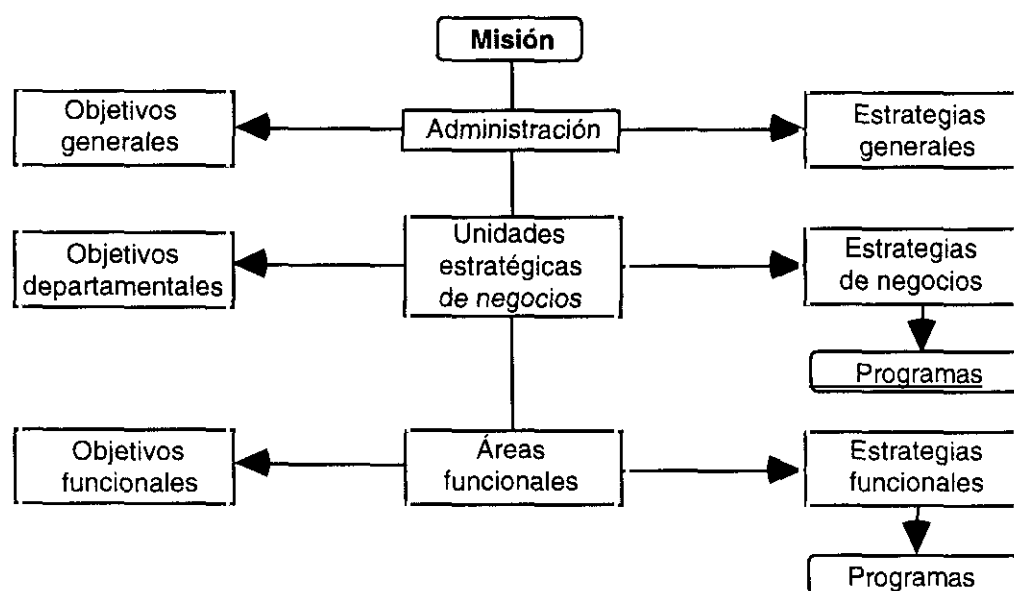
Estos objetivos tienen que ser cuantificados, compatibles y coordinados.

Por otro lado, los objetivos operativos son fijados para todos los niveles de decisión y se destinan a concretar los objetivos generales y a hacerlos operativos.

Tanto los objetivos generales como los objetivos de las unidades de negocio operativas precisan ser jerarquizados en una cadena de medios-fines. Todo ello «consiste en planear una cadena jerárquica de manera que un objetivo operativo, a un nivel determinado, sea un medio para alcanzar objetivos operativos de mayor nivel y así sucesivamente hasta que se alcancen los objetivos generales»<sup>148</sup>.

Cuando nos encontramos en presencia de dos o más objetivos, puede tratarse de objetivos complementarios o en conflicto, o complementarios hasta un cierto punto, pero que más tarde entran en colisión. Esta situación exige la utilización de métodos propios con el fin de hacerlos compatibles<sup>149</sup>.

La misión, los objetivos generales, los objetivos operativos y los objetivos funcionales, están ligados a las estrategias y a los programas según se observa en el cuadro siguiente:



<sup>148</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 109.

<sup>149</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 110 y 111.



## 5.2. El proceso de formulación de la estrategia.

Para Hunger y Wheelen<sup>150</sup>, la formulación de la estrategia consiste en el «desarrollo de planes a largo plazo que potencien la gestión de las oportunidades, de las amenazas, de las fuerzas y debilidades de la organización. Engloba la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas».

En efecto, después de analizadas las oportunidades y las amenazas subyacentes en el entorno externo cuyos factores estratégicos externos también fueron seleccionados, y después de observadas las fuerzas y puntos débiles, cuyos factores estratégicos internos fueron seleccionados, nos interesa ahora elaborar una síntesis de los factores estratégicos. Esta síntesis dará forma a los llamados factores estratégicos clave, de donde resulta una matriz, idéntica en todo a la elaborada anteriormente, que engloba los factores más importantes considerados desde el punto de vista de la Administración de la organización.

Esta matriz va a servir de base a una reflexión profunda sobre la misión y los objetivos de la organización, siendo, también, el soporte para la formulación de las estrategias. El análisis efectuado puede apuntar hacia un *planning gap*<sup>151</sup> entre lo planeado y los objetivos de la organización, lo que puede conducir a una mudanza de estrategia. Existen, como consecuencia de ello, ajustes frecuentes entre la estrategia de las empresas y de las decisiones de la administración y las condiciones del entorno en que la organización se encuentra inserta. Es decir, la misión y los objetivos deben ser constantemente repensados para que se genere la mejor estrategia para la organización.

Todo parte, pues, de la identificación de la posición actual y futura de la empresa, siendo la evaluación y valoración de la

---

<sup>150</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 9.

<sup>151</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 149.

competencia básica o distintiva<sup>152</sup> de la empresa indispensable para que se alcancen los objetivos propuestos.

La formulación de la estrategia obedece, según Tena<sup>153</sup>, al siguiente esquema:

Conocer cuál es la función competitiva deseable en un entorno futuro diferente al actual. Se trata de una etapa creativa, en que la utilización del método de los escenarios es un valioso instrumento de prospectiva.

Identificar las repercusiones que la posición pretendida tiene para la empresa a nivel interno y llevar a cabo las modificaciones correspondientes.

Asegurar y defender el mantenimiento de la competencia básica o ventaja distintiva.

En esta esquematización se encuentran subyacentes los siguientes principios<sup>154</sup>:

Principio de oportunidad. Exige la libertad de elección de los objetivos y prudencia decisoria en la definición de los mismos. El conjunto de los objetivos y las líneas de acción orientadas hacia el futuro deberán ser expresión de la voluntad decidida de la empresa de cara al espectro de factores que condicionarán su evolución. Dicha libertad implica bien la adopción de estrategias deliberadas, bien la adopción de estrategias emergentes (Mintzberg).

Principio de escasez. Como los recursos son escasos y de empleo alternativo, hay que tener siempre presente la relación entre objetivos, medios y restricciones.

Principio de eficiencia. La eficiencia global de la empresa está relacionada con la eficiencia estratégica y la eficiencia operativa, por lo que la formulación de la estrategia habrá

---

<sup>152</sup>Esta competencia básica o distintiva engloba la voluntad (qué quiere la empresa hacer), los conocimientos (qué sabe la empresa hacer), los recursos y las capacidades (qué es capaz de hacer la empresa). Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 232.

<sup>153</sup>Tena, J., (1992), *El entorno de la empresa*. Barcelona. EADA Gestión, p. 17.

<sup>154</sup>Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 292.

de obedecer a una eficiente presentación de recursos o economías de esfuerzo en su implantación.

Principio de flexibilidad. La organización debe ser flexible para poderse adaptar a los cambios estratégicos y a la continua redefinición de sus objetivos.

En la formulación de la estrategia existen dos corrientes teóricas divergentes<sup>155</sup>:

La corriente clásica se caracteriza por una visión tecnocrática subyacente a ella misma. La empresa es considerada como una unidad técnico-económica rigurosamente planeada<sup>156</sup> por «un actor único y racional —la alta dirección— que sabe definir objetivos perfectamente claros y un sistema de preferencias que le permite elegir entre las soluciones alternativas posibles, apoyándose además en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar sus recursos».

Este proceso de la formulación de la estrategia, riguroso desde un punto de vista formal y analítico, que<sup>157</sup> «impone una cierta clase de disciplina que obliga a tener un planeamiento más riguroso que el que se tendría en la gran mayoría de los casos en ausencia de esta metodología», ignora, sin embargo, las relaciones de poder en la organización y, por ello, no es el resultado de un proceso que refleje la influencia de varios autores en presencia. Será, pues, natural que surjan resistencias que puedan llegar a comprometer su ejecución.

La corriente sociopolítica del proceso de formulación de la estrategia, además de considerar a la empresa como una unidad técnico-económica, le atribuye, también, características del sistema políticosocial, siendo así los aspectos relacionados con los medios humanos la base de formulación de la estrategia.

---

<sup>155</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 125.

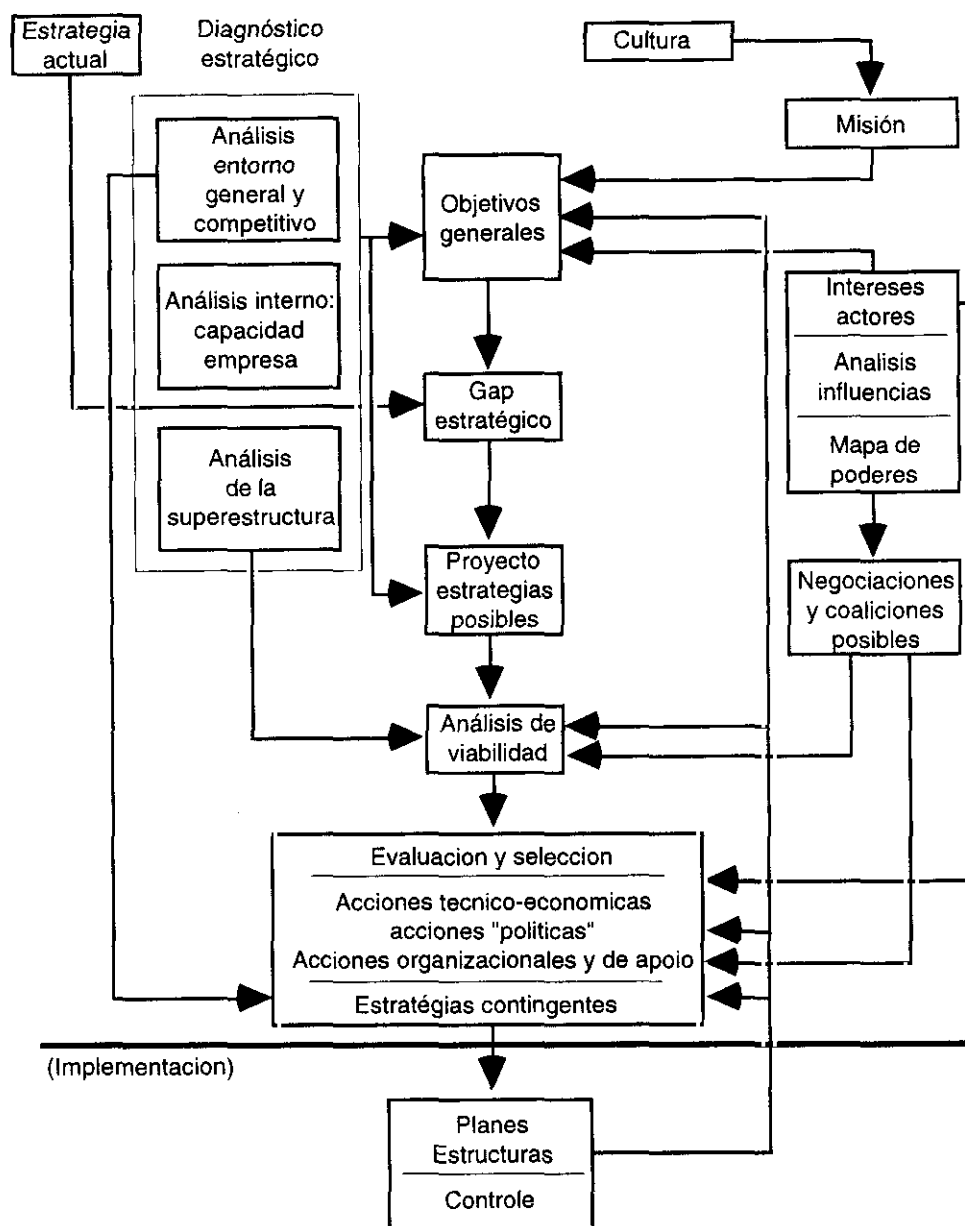
<sup>156</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 116.

<sup>157</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 116.

La primera fase de la formulación consiste en la identificación de los actores. La segunda etapa consiste en el análisis de su influencia política que corresponde al análisis y valoración de las influencias políticas internas y externas. El objetivo es identificar los poderes de apoyo y las fuerzas de bloqueo, es decir, la capacidad de influir sobre la estrategia proyectada para la empresa. Después, hay que hacer el diagnóstico de la situación política en relación con la estrategia, estudiando los acuerdos posibles, y, en último lugar, se estructurarán las acciones políticas indispensables para la concretización del objetivo.

El proceso de formulación de la estrategia debe tener su origen en la existencia real de un problema estratégico. Es decir, debe tener como base una necesidad. El equilibrio es otro de los requisitos fundamentales del proceso de formulación de la estrategia, en que se intentan conciliar los objetivos empresariales con los objetivos de los recursos humanos encuadrados en la empresa. Debe, igualmente, ser global, integrando todas las dimensiones técnico-económicas y humanas del proceso.

Esta trilogía — necesidad, equilibrio y globalidad — puede ser identificada en el cuadro siguiente:



Adaptado de Menguzzato, M., et alii, (1995), p. 124.

### 5.3. Estrategias posibles

#### 5.3.1. Estrategias generales (corporate strategies)

Las estrategias generales de la empresa, también conocidas por grandes estrategias, engloban tres grandes orientaciones, teniendo en cuenta el ciclo de vida de la empresa: crecimiento, estabilidad y desarrollo / abandono.

Empleando la matriz de Mckinsey<sup>158</sup>, que relaciona el grado de atracción de la industria, con la posición competitiva, obtendremos el siguiente cuadro de estrategias generales:

Atracción de la industria		<b>E</b>	<b>M</b>	<b>D</b>
	<b>E</b>	Crecimiento EE	Crecimiento EM	Desinversión/ Abandono ED
	<b>M</b>	Estabilidad ME	Crecimiento Estabilidad MM	Desinversión/ Abandono MD
	<b>D</b>	Crecimiento DE	Crecimiento DM	Desinversión/ Abandono DD

**E** - Elevada  
**M** - Media  
**D** - Débil

Las estrategias de crecimiento pueden ser hechas por integración vertical y por integración horizontal.

La integración vertical, en la modalidad de integración en ambos sentidos, es típica de la posición EE. Surge, así, enmarcada en un cuadro de fuerte posición competitiva, un alto atractivo de la industria. Para evitar la entrada de nuevos competidores las compañías de posición competitiva más fuerte inician la estrategia del crecimiento externo que «implica la adquisición de varias empresas, conduce a la transferencia de activos de un sector a otro y

<sup>158</sup>Martinet, A., (1989), *op. cit.*, p. 103.

se traduce, finalmente, por una adquisición / cesión de derechos de propiedad»<sup>159</sup>.

Recientemente, el movimiento está desviándose de la fase de integración vertical hacia formas de cooperación con abastecedores y competidores<sup>160</sup>. El *outsourcing* y las alianzas estratégicas son dos fenómenos de esta red de relaciones.

El *outsourcing* tiene como objetivo la reducción de costes y se destina a la contratación de servicios no estratégicos a una entidad exterior. Esta técnica liberta a los ejecutivos para que se dediquen a la *core competence* de la organización. Ésta tendrá cada vez más personas pertenecientes a empresas diferentes.

Las alianzas estratégicas se destinan a aumentar la capacidad de la empresa a través de acuerdos de licencia de tecnologías, *joint ventures*<sup>161</sup> y otros tipos de reparto (cooperación, concesión, acuerdo de licencia, franchising, etc.).

Las estrategias de crecimiento a través de la integración horizontal (EM, MM) se aplican a las compañías situadas en industrias de elevada o media atracción, pero que detienen una posición competitiva media<sup>162</sup>.

Las estrategias de crecimiento a través de la diversificación (DE) son apropiadas cuando estamos ante una empresa dotada de una

<sup>159</sup>Martinet, A., (1989), *op. cit.*, p. 203.

<sup>160</sup>Chen, M. J. y MacMillan, I. C., (1992), «Non response and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action reversibility», *Academy of Management Journal*, August, pp. 539-570.

<sup>161</sup>Harris, G. T., (1993), «A gestão no pós-capitalismo», in *Revista Exame-Executive Digest*, en colaboración con la *Harvard Business Review*, Novembro, p. 14. En este artículo, el autor entrevista a Paul Druker que dice: «las compañías multinacionales están transformándose en una especie en vías de extinción. Actualmente los negocios crecen a través de alianzas y de todo tipo de ligazones y de *joint ventures*».

Mintzberg, H. et alii, (1998), *The Strategic process - Revised European edition*. London. Prantice Hall Europe, pp. 71-72.

<sup>162</sup>Para un estudio más profundo, cf. Jauch, L. R. y Glueck, W., (1989), *Strategic Management and Business Policy*. New York. MacGraw Hill International Editions. Managements Series, 3ª ed., pp. 206 y ss.

posición competitiva fuerte y cuando el grado de atracción es débil. En este encuadramiento, el crecimiento se verifica a través de la transferencia de recursos hacia una industria conexas, de modo que se puedan libertar más fondos, debido a los efectos de sinergia. La regla básica es que<sup>163</sup> «una empresa no deberá diversificarse en una actividad donde no posea alguna de las competencias necesarias». La diversificación ofrece más seguridad frente a las imprevisibles variaciones del medio entorno.

Cuando la empresa está en la matriz corresponde a una industria de bajo atractivo y posición competitiva media (DM); la estrategia de transferencia de recursos hacia otras industrias es la más adecuada. Aquí, los *managers* consideran su industria poco atractiva, pero disponen de capacidades e instrumentos que pueden transferir hacia productos y servicios relacionados en otra industria.

Las estrategias de crecimiento ya analizadas pueden ser internas (se caracterizan por la reinversión en la propia empresa de los medios generados) o externas (fusiones, adquisiciones y *joint ventures*).

Las estrategias de estabilidad (ME, MM) son las más apropiadas para las compañías que operan en industrias de media creatividad. La incertidumbre del entorno, los cambios rápidos e imprevisibles aconsejan que se lleve a cabo una pausa estratégica<sup>164</sup>.

Las estrategias de desinversión / abandono son típicas de la compañía que tiene una posición competitiva débil. Cuando la empresa está en la matriz (DD), atractivo elevado y débil posición competitiva, la estrategia de saneamiento (*turnaround*) puede llegar a ser la más adecuada.

En la posición (MD), caracterizada por una débil posición competitiva en industrias de atractivo medio, las estrategias más corrientes revisten la forma de empresa cautiva (*captive company*)

---

<sup>163</sup>Un estudio más desarrollado se encuentra in Menguazzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 257 y ss.

<sup>164</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 164, 165 y 167.



que intenta sobrevivir realizando un largo contrato con su cliente, reduciendo, así, los costes de marketing y otros costes funcionales. La otra estrategia es la de la venta a una empresa con una posición competitiva moderada.

Cuando estamos ante empresas que se encuentran con una posición competitiva débil en un sector también de débil atractivo, la estrategia recomendada es la de la liquidación<sup>165</sup>.

### 5.3.2. Estrategias a nivel de negocio

Definido el negocio y la industria donde la empresa va a desarrollar su actividad, interesa, ahora saber cómo las diferentes unidades van a competir en el negocio o en la industria<sup>166</sup>. Porter<sup>167</sup> propone las siguientes estrategias competitivas genéricas:

Sector / Segmento	Ventaja estratégica	
	Liderazgo en costes	Diferenciación
Sector		
Segmento	Nicho	Nicho

La estrategia competitiva basada en los costes<sup>168</sup> se fundamenta en una economía de escala que permite reducir tendencialmente a cero los costes fijos y, por ello, competir a través de un abaratamiento de precios. Esta estrategia, según Menguzzato<sup>169</sup>, sólo es viable en unas determinadas circunstancias: cuando la empresa

<sup>165</sup>Menguazzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 257 y ss.

<sup>166</sup>Hill, C., (1996), *op. cit.*, pp. 169-193.

<sup>167</sup>Para un mayor desarrollo, véase: Porter, M., (1989), *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro. Ed. Campus, pp. 57-108, 111-149.

<sup>168</sup>Shank, J. K. *et alii*, (1989), *Strategic cost analysis - The evolution frame managerial to strategic accounting*. Irwin. Burr Redge, pp. 39-76.

<sup>169</sup>Menguazzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 239-240.

detiene una elevada cuota de mercado; cuando existen barreras a la entrada; cuando existe capacidad de negociación con los abastecedores y cuando la empresa es capaz de adaptarse tecnológicamente.

Estos efectos conjugados le permiten a la empresa establecer su liderazgo a través de los costes. Es, por ello, una estrategia muy sensible al aumento de los mismos.

La estrategia de la diferenciación lleva consigo la creación de productos o servicios únicos, lo cual obligará a la empresa a renunciar a una cuota elevada de mercado. Se trata de una estrategia que reacciona ante las limitaciones y aceleraciones de las preferencias de los consumidores.

La estrategia de la focalización consiste en que la empresa se centra en un segmento muy restringido de mercado, reduciendo, por ello, el nivel de competencia. Situada en un nicho de mercado, la empresa escoge las dos estrategias ya antes mencionadas.

### 5.3.3. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales tienen como objetivo «maximizar la fuente de productividad, conduciendo a una competencia distintiva que posibilite a la compañía obtener ventajas competitivas»<sup>170</sup>.

Son estrategias relacionadas con los departamentos funcionales, siendo la técnica de *outsourcing* cada vez más utilizada.

En el área del marketing<sup>171</sup> podemos tener estrategias para el desarrollo del mercado, para el desarrollo del producto, diferentes estrategias de precio. En la función financiera, el objetivo de la estrategia es dotar a la compañía de una infraestructura financiera equilibrada, encontrar medios financieros necesarios para el

---

<sup>170</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 196.

<sup>171</sup>Lambin, J. J., *op. cit.*, pp. 153, 187, 189, 221, 223, 225.

desarrollo de la empresa a costes bajos, contribuyendo, así, a que se mantenga la ventaja competitiva. El *leverage buy-out* es una estrategia financiera propia de esta área.

A la investigación y al desarrollo le caben delinear las técnicas conducentes a que la empresa se convierta en líder o seguidora de las tecnologías.

Al departamento de operaciones le cabe implantar todas las estrategias relacionadas con la producción de servicios o productos, tales como: automatización del tren de fabricación, flexibilización de la fabricación, etc.

A la función recursos humanos le cabe delinear la política de contratación, recompensas, premios, etc.

Después de identificar las estrategias generales, estrategias de negocio y estrategias funcionales, entramos en la fase de selección de la estrategia.

## **5.4. Técnicas y modelos de apoyo para la selección de estrategias**

### *5.4.1. El proceso de toma de decisiones estratégicas*

Todo el proceso de decisión inherente a la elección de una estrategia culmina «con la elección de una alternativa de entre un conjunto de ellas, elección que se realizará en base a determinados criterios»<sup>172</sup>.

---

<sup>172</sup>Renau Piqueras, J. J., (1985), *Administración de empresas. Una visión actual*. Madrid. Pirámide, p. 55.

El proceso de toma de decisiones ha sido analizado por muchos autores como Simon<sup>173</sup>, Horvath<sup>174</sup>, Koopman<sup>175</sup>, Dixit<sup>176</sup> y todos ellos, con pequeñas diferencias, coinciden en el concepto de decisión basado en la elección de una alternativa.

La toma de decisión no es un proceso neutral, ni tiene lugar en el vacío, sino en un cierto contexto<sup>177</sup>.

Simon<sup>178</sup> identifica las siguientes etapas en el proceso de decisión:

**Fase de inteligencia**, en que se hace el análisis de las diferencias detectadas.

**Fase del diseño**, en que se encuentran, desarrollan y analizan las posibles acciones que habrá que emprender y sus alternativas posibles.

**Fase de la elección**, en que se relaciona una alternativa entre las posibles.

**Fase de revisión**, en que se valoran las decisiones.

En el fondo, las fases identificadas por Simon se refieren a tres puntos: identificación del problema, desarrollo y selección.

El proceso de toma de decisión es objeto de algunas teorías, entre las que destacamos: la teoría de quien decide racionalmente, la teoría burocrática, la teoría del proceso organizativo y la teoría de los estilos de dirección.

<sup>173</sup>Simon, H. A., (1979), *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires. Aguilar, pp. 5-65.

<sup>174</sup>Horvath, D. y McMillan, C. J., (1979), «Strategic choice and the structure of decision process», *International Studies of Management and Organization*, p. 9, 87-112.

<sup>175</sup>Koopman, P. L. y Pool, J., (1990), «Decision making in organizations» in Cooper, C. L. y Robinson, I. T., *International Review of Industrial Psychology*, New York, pp. 5, 101-148.

<sup>176</sup>Dixit, A. K. y Pindyck, R. S., (1994), *Investment under uncertainty*. New Jersey. Princeton University Press, pp. 135-152.

<sup>177</sup>Koopman, P. L., (1993), «Tomada de decisão estratégica entre a racionalidade técnico-económica e sócio-política» in *Revista Portuguesa de Gestão*, II, p. 8.

<sup>178</sup>Simon, H., (1977), *The new science of management decision*. New York. Prentice Hall, Englewoodd Cliffs, p. 40 y ss.

La teoría de quien tradicionalmente decide asienta en tres fases distintas:

La enumeración de todas las estrategias alternativas.

Determinación de todas las consecuencias de la estrategia enumerada.

Valoración comparativa.

Elegir la estrategia le cabe a quien racionalmente decide (*leadership*<sup>179</sup>). Se trata de un enfoque de carácter normativo, caracterizado por una fuerte centralización combinada con una débil formalización y confrontación. A esto lo denominó Mintzberg estructura simple o autócrata. En efecto, «el gestor de topo deja su marca personal en la toma de decisión, y al hacerlo se esfuerza por maximizar sus objetivos. La intuición y decisiones rápidas son más típicas de este modelo que del de análisis extensas o el estudio de alternativa»<sup>180</sup>. Existe en este modelo poca distribución de poder en la organización.

En la teoría burocrática, la toma de decisión está fuertemente formalizada y todo se plasma en reglas y reglamentos. Todo ello en la tipología estructural de Mintzberg se conoce por «burocracia mecánica» o «sistema cerrado». Es la llamada cultura de los papeles. Es el proceso de toma de decisión característico de un medio entorno caracterizado por la estabilidad y la previsibilidad.

La teoría del proceso organizativo se debe a Cyert y March<sup>181</sup>. Es conocida también como el modelo de arena, en que la toma de decisión es el resultado de la negociación entre las diversas partes interesadas que forman coligaciones centradas en la existencia de múltiples objetivos.

---

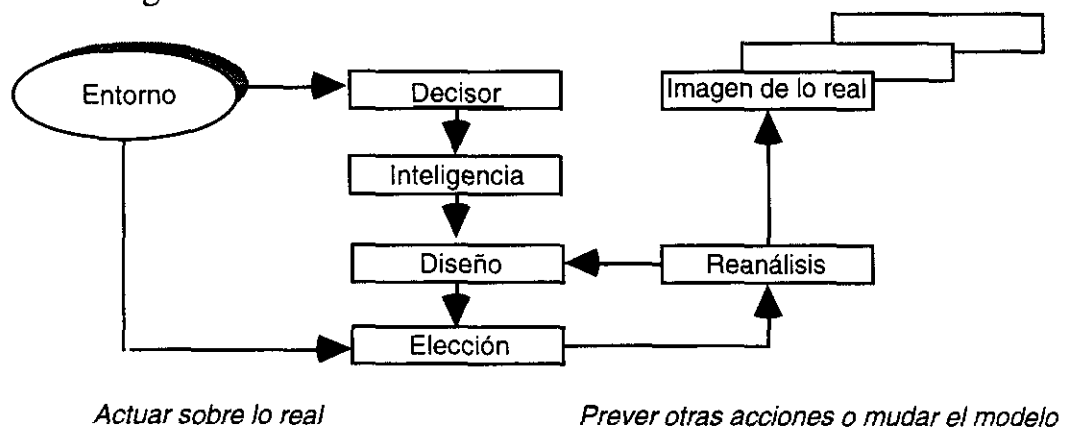
<sup>179</sup>Rowe, A. J. et alii, (1994), *Strategic management - a methodological approach*. Reading. Addison-Wesley Publishing Company, p. 462 y ss.

<sup>180</sup>Koopman, P. L., (1993), *op. cit.*, p. 7.

<sup>181</sup>Cyert, R. M. y March, J. G., (1965), *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. México. Herrero Hermanos, p. 22 y ss.

La teoría de los estilos de dirección considera la necesidad de analizar las habilidades y las estrategias personales del sujeto que decide<sup>182</sup>. Así, como los individuos validan la información y perciben la realidad de una manera diferente, también adoptan, por ello, comportamientos diferentes ante una situación. Ésta es la conclusión a la que llegaron McKenney y Keen<sup>183</sup> al analizar los estilos de decisión y los diferentes sistemas de información para la dirección. El sistema de información es, hoy, considerado indispensable para la cualidad de gestión y ésta depende cada vez más de la eficacia de las decisiones<sup>184</sup>.

El proceso de toma de decisión puede ser visualizado en el cuadro siguiente<sup>185</sup>:



En resumen, el proceso de decisión en la empresa, según Hampton<sup>186</sup>, engloba:

Definición del problema.  
 Recogida de todos los hechos.  
 Formulación de la alternativa.  
 Sopesar y escoger.

<sup>182</sup>Rees, W. D., (1991), *The skills of management*. London. Routledge, 3ª ed., p. 97.

<sup>183</sup>McKenney, J. L. y Keen, P. G. W., (1974), «How managers mind work», *Harvard Business Review*, vol. 52, nº 3, pp. 79-90.

<sup>184</sup>Zorrinho, C., (194), «Virtual management - pilotagem de organizações através do sistema de informação», *Revista Portuguesa de Gestão*, II, p. 94.

<sup>185</sup>Renau Piqueras, J. J., (1985), *op. cit.*, p. 68.

<sup>186</sup>Hampton, D. R., (1986), *Management*. Singapura. McGraw Hill Book Company, 3ª ed., pp. 209-243.

### 5.4.2. Los modelos de apoyo

#### 5.4.2.1. La matriz BCG (Boston Consulting Group) o matriz de crecimiento/cuota de mercado.

Se trata de un modelo de análisis elaborado por consultores de gestión norteamericanos. Refleja, por ello, una economía a base de sociedades de gran dimensión y diversificadas, de ahí que esté menos adaptado a las Pyme. Se preocupa con el equilibrio de inversiones de la empresa en diferentes productos y actividades de tal forma que «el problema estratégico para la gestión central es el de determinar qué productos o actividades hay que expandir o introducir y cuáles hay que abandonar o vender para obtener una cartera equilibrada»<sup>187</sup>.

El equilibrio preconizado por el BCG tiene tres dimensiones: la dimensión de tesorería, la dimensión correspondiente al estadio de desarrollo que cada negocio o producto ha alcanzado y, por último, la dimensión del riesgo.

En efecto, el equilibrio de negocios con diferentes exigencias de tesorería está estrictamente relacionado con el ciclo de vida de los diferentes productos y con la reducción de los riesgos financieros a que la diversificación conduce.

El funcionamiento del modelo se basa en los siguientes presupuestos<sup>188</sup>:

La rentabilidad de las empresas y su capacidad para generar fondos depende del efecto de escala y experiencia. El efecto de escala está en conexión con el comportamiento de los costes fijos en relación con el nivel de actividad de la empresa. El efecto experiencia se alía con el efecto de escala y también con la productividad que va aumentando a medida que la empresa va ganando experiencia del producto. Es decir, «se admite que el coste

---

<sup>187</sup>Smith, J. G., (1985), *Estrategia empresarial*. Lisboa. Pub. Europa-América, p. 89.

<sup>188</sup>Cardoso, L., (1997), *op. cit.*, pp. 97-111.

por unidad total de un producto disminuye en un porcentaje constante cada vez que la experiencia se duplica»<sup>189</sup>.

Proporcionalidad directa entre cuota de mercado y rentabilidad a largo plazo. Es decir, cuanto mayor sea la cuota relativa de mercado, mayor es la capacidad generadora de fondos. Las inversiones que tendrá que soportar la empresa para asegurar su posición serán recuperadas a través del liderazgo, expresado en ventajas competitivas de los costes.

La tasa de crecimiento del mercado depende de la fase de vida del producto<sup>190</sup>. El ciclo de vida del producto (introducción en el mercado, crecimiento de la demanda, madurez y declinio), condiciona la estrategia a adoptar.

Crece, en un producto, exige inversiones, aplicación de fondos, que serán tanto mayores cuanto mayor sea la tasa de crecimiento del mercado. Así, los productos tienen resultados financieros que dependen de la fase del ciclo de vida en que se encuentren.

Analizando los presupuestos, veamos ahora el funcionamiento del modelo. Éste relaciona la cuota relativa del mercado con su tasa de crecimiento<sup>191</sup>. La primera dimensión refleja la capacidad de obtención de recursos financieros, mientras que el crecimiento del mercado indica las necesidades de fondos. Con estas dos dimensiones se construye la matriz crecimiento / cuota de mercado «que tiene por objetivo analizar los distintos negocios, o la cartera de productos, desde el punto de vista de la asignación de los recursos y del equilibrio económico-financiero de la empresa»<sup>192</sup>.

<sup>189</sup>Martinet, A., (1989), *op. cit.*, p. 85.





<sup>190</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 169.

<sup>191</sup>Martinet, A., (1989), in *op. cit.*, pp. 93-94, proporciona un ejemplo de la determinación de la cuota relativa y de la tasa de crecimiento del mercado.

<sup>192</sup>Pérez Moya, J., (1995), *Manual de estrategia y gestión de la empresa*. Madrid. Ediciones Díaz dos Santos, S.A., pp. 28-29.



Veamos el cuadro siguiente<sup>193</sup>:

		Cuota de mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento del mercado	Alto	<b>Estrellas</b> 	<b>Dilemas</b> 
	Bajo	 <b>Vacas</b>	 <b>Pesos muertos</b>

La figura permite la clasificación estratégica de las actividades y de los productos en cuatro cuadrantes.

Las estrellas representan actividades o productos de la empresa que reflejan alta cuota de mercado y, simultáneamente, alto crecimiento del mercado. Estamos en presencia de actividades o productos muy rentables, pero que requieren fuertes inversiones para acompañar su crecimiento. Estas actividades, tendencialmente, se transformarán en vacas.

Las «vacas de caja» caracterizan actividades que presentan débil tasa de crecimiento, pero donde la empresa consigue obtener una cuota de mercado elevado. A esta situación corresponde una actividad estabilizada y madura. Las inversiones deben ser las estrictamente necesarias para mantener la posición dominante. Generan flujos financieros elevados.

Los dilemas representan negocios con una cuota baja, pero alta capacidad de crecimiento. La estrategia tanto puede ser de fuertes inversiones como de retirada / desinversión.

<sup>193</sup>La fundamentación de su construcción puede verse in Menguzzato, M., (1995), *op. cit.*, in Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, pp. 167-168, y en Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, p. 258.

Los «pesos muertos» representan actividades de débil crecimiento y baja cuota de mercado, por lo que la estrategia más adecuada es el abandono.

Para el BCG<sup>194</sup>, «la estrategia global de la empresa debe buscar el equilibrio entre las distintas actividades de negocio o entre los productos, de forma que las vacas lecheras permitan invertir en dilemas para convertirlos en estrellas». En el mismo sentido Menguzzato<sup>195</sup> dice que el objetivo es combinar actividades generadoras de fondos (vacas) con actividades en crecimiento (estrellas y dilemas).

El interés del modelo reside en su dimensión pedagógica<sup>196</sup> reflejada en su buena comprensión, visualización e integración de dos componentes fundamentales de la estrategia de la empresa: el marketing y la dimensión financiera.

La orientación selectiva de la inversión, en lugar de la dispersión por todas las actividades, es también un aspecto positivo<sup>197</sup>.

Las limitaciones del modelo reflejan la fase de su nacimiento. En efecto, en la década de los 60, la estrategia de la empresa se basaba en el crecimiento para obtener el liderazgo en costes, teniendo por base las economías de escala y el efecto de la curva de experiencia.

La competitividad era efectuada a través del factor precio, lo que pudo permitir desarrollar burocracia, ineficacia, obsolescencia tecnológica y falta de orientación hacia el mercado. Por ello, no permitía estrategias de diferenciación, en que calidad e innovación

---

<sup>194</sup>Pérez Moya, J., (1995), *op. cit.*, p. 29.

<sup>195</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 176.

<sup>196</sup>Martinet, A., (1989), *op. cit.*, p. 87.

<sup>197</sup>Smith, J. G., (1985), *op. cit.*, p. 95.

eran los nuevos requisitos. La evolución tecnológica se veía negligenciada u omitida en el modelo<sup>198</sup>.

El modelo fue diseñado para ser aplicado en mercados concentrados, por lo que se pone en cuestión su aplicación a mercados fragmentados, constituidos por pequeñas unidades operativas.

Relaciona el aumento de ganancias con el aumento de cuota de mercado, desconociendo por ello los nichos de mercado donde se consigue obtener, frecuentemente, rentabilidad superior.

Es, también, problemática la relación entre la cuota de mercado y la posición dominante de la empresa, pues «ignora que, por una parte, la experiencia no es la única fuente de ventajas en costes»<sup>199</sup>.

Finalmente, la ligazón entre el atractivo de mercado y la tasa de crecimiento de mercado no es tan automática como el modelo parece hacer creer, pues se hace necesario el análisis conjunto de la oferta y de la demanda para «juzgar el potencial de crecimiento que ofrece una actividad determinada»<sup>200</sup>.

Para adaptarse a la realidad actual, el modelo fue revisto<sup>201</sup>, admitiéndose, ahora, que la parcela de mercado no induce directamente a la fuerza competitiva de la empresa, por lo que las ganancias no están directamente relacionadas con la posición del mercado.

---

<sup>198</sup>Tassel, J., (1983), «La méthode SRI d'analyse stratégique», *Futurible*, n° 72, Decembre, p. 43.

<sup>199</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 178.

<sup>200</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 178.

<sup>201</sup>Smith, J. G., (1985), *op. cit.*, p. 96-97.

Gervais, M., (1995), *Stratégie de l'entreprise*. Paris. Ed. Economica, 4ª ed., pp. 95-101. El autor examina las mejoras introducidas en el modelo.

#### 5.4.2.2. El modelo Arthur D. Little (ADL) o matriz de posición competitiva / madurez).

El modelo ADL<sup>202</sup> «concede gran importancia al ciclo de vida de la industria o sector que combina y relaciona con la posición competitiva de la empresa»<sup>203</sup>.

Por lo tanto, las dos dimensiones de la matriz pasan a ser, ahora, la posición competitiva y la madurez del sector con aproximaciones diferentes en relación con el BCG. En efecto, tanto la cuota de mercado como la tasa de crecimiento son consideradas insuficientes, puesto que la primera no proporciona sino una medida de la situación momentánea, y la segunda es considerada poco fiable para analizar el interés del segmento<sup>204</sup>.

Propone, pues, el autor que la cuota de mercado sea sustituida por la posición competitiva a la cual le atribuye cinco posiciones (dominante, fuerte, favorable, desfavorable y marginal) y propone también que el crecimiento de sectores sea sustituido por la noción más amplia y cualitativa de madurez del sector.

Obtenemos así la siguiente matriz estratégica orgánica:

		Madurez del sector			
		Emergente	En crecimiento	Maduro	En declinio
Posición competitiva	Dominante				
	Fuerte		Crecimiento natural		
	Favorable			Desarrollo selectivo	
	Desfavorable				
	Marginal		Reorientación		Abandono

<sup>202</sup>También es designado como Escuela Orgánica para diferenciarlo del BCG, considerado como Escuela Mecanicista.

<sup>203</sup>Cardoso, L., (1997), *op. cit.*, p. 116.

<sup>204</sup>Para un mayor desarrollo, véase Martinet, A., (1989), *op. cit.*, p. 100-101.

Las consecuencias financieras de la matriz son las siguientes:

<i>Situación financiera</i>	Emergente	En crecimiento	Maduro	Declinio
Dominante	Fuerte rentabilidad		Fuerte rentabilidad	
Fuerte	Necesidad de inversión		Escasa necesidad de inversión	
Favorable	Escasa rentabilidad		Escasa rentabilidad	
Desfavorable	Fuerte necesidad de inversión		Escasa necesidad de inversión	
Marginal	Fuerte déficit de activos circulantes		Déficit de activos circulantes	

Relacionando los dos cuadros «se puede poner de manifiesto la situación financiera de la empresa correspondiente a cada posición de la matriz, partiendo del supuesto de estrecha relación entre posición competitiva y capacidad de generar fondos y entre la fase del ciclo de vida de una actividad y necesidad de fondos»<sup>205</sup>.

El modelo pone en conexión posición competitiva con grado de riesgo que en el primer cuadro están inversamente relacionados. Comporta tres orientaciones estratégicas: desarrollo, selección y abandono. Sin embargo, en las zonas de frontera, las orientaciones no son así tan claras.

La dificultad de posicionar las diferentes actividades en la matriz, así como la subjetividad inherente a la noción de posición competitiva y de ciclo de vida del producto son limitaciones inherentes al modelo.

<sup>205</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 182.

#### 5.4.2.3. *El modelo Mckinsey /General Electric/ Shell*

En el punto 5.3.1, cuando hemos abordado las estrategias generales, hemos presentado la matriz McKinsey / General Electric / Shell que considera dos vectores genéricos para la colocación de los productos en la matriz: atractivo del sector y posición competitiva de la empresa en ese negocio. El atractivo del sector en este modelo no es sólo medido por la tasa de crecimiento del sector, sino también por la naturaleza de la competencia, políticas de precios de los líderes del mercado, condiciones de entrada y análisis de los resultados financieros de otras empresas del mismo ramo.

A su vez, la posición competitiva es valorada no sólo por la cuota de mercado, sino también por la calidad del producto, de las condiciones de distribución, etc.

Lógicamente los elementos considerados en la matriz producen una valoración completa del ambiente mejor que si se utiliza el crecimiento del mercado y la posición competitiva con los representantes de todos los sectores que determinan la rentabilidad del sector<sup>206</sup>.

La comparación de estas dos dimensiones nos permite elaborar una matriz con nuevas orientaciones estratégicas, ya anteriormente analizadas.

El modelo, según Menguzzato<sup>207</sup>, es altamente subjetivo, frente a la dificultad de identificación de las variables que se suman en las dimensiones. Es, sin embargo, considerado un marco en la reflexión estratégica.

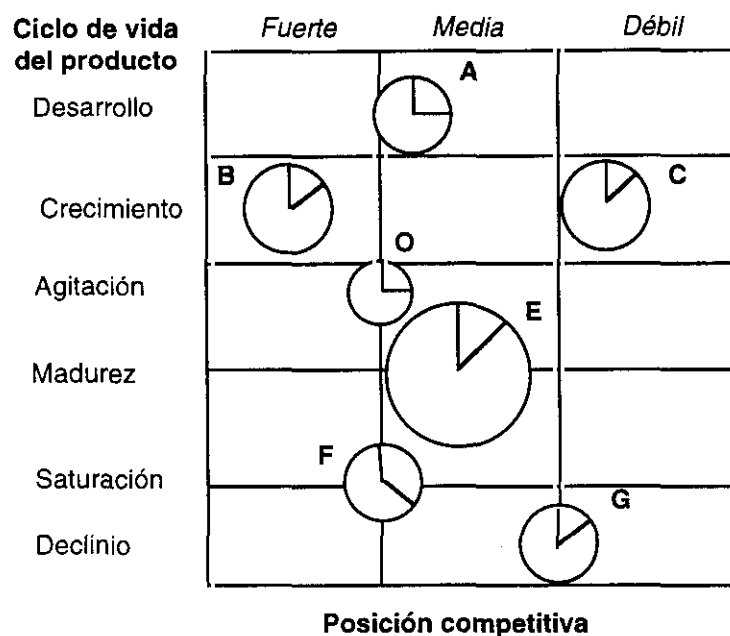
---

<sup>206</sup>Smith, J. G., (1985), *op. cit.*, p. 97.

<sup>207</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 181.

#### 5.4.2.4. El modelo de Hofer

La matriz de Hofer relaciona el ciclo de vida del producto con la posición competitiva, por lo que en las quince células del modelo podemos identificar las salidas estratégicas<sup>208</sup>:



Los círculos representan el tamaño de la industria y la parte del círculo el mercado de la empresa o unidad estratégica. Así la matriz ayuda a analizar por qué el producto B, por ejemplo, tiene una cuota de mercado baja, cuando su posición competitiva es fuerte y el mercado está en crecimiento.

La principal limitación del modelo reside en el hecho de que el ciclo de vida no es el mismo para todos los productos, ya que, incluso, hay productos que gracias a la estrategia de revitalización no conocen la fase de declinio. Por otro lado, es, igualmente, difícil conocer exactamente la posición del producto en su ciclo de vida.

<sup>208</sup>Hofer, C. W., (1977), *Conceptual constructs for formulation corporate and business strategies*. Massachussets. Case Publishing, p. 3.

#### 5.4.2.5. La matriz SWOT

Relacionando los factores estratégicos externos y los factores estratégicos internos, es decir, combinando las oportunidades y las amenazas así como las fuerzas y debilidades, nos encontramos con cuatro alternativas estratégicas:

<b>Factores estratégicos externos</b>	<b>Factores estratégicos internos</b>	
	<i>FUERZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<i>OPORTUNIDADES</i>	Estrategias ofensivas	Estrategias adaptables o de reorientación
<i>AMENAZAS</i>	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia

#### 5.4.2.6. Síntesis

El proceso de formulación de la estrategia y la elección de las alternativas tiene por base el análisis SWOT, complementado con el análisis de riesgo inherente a cada estrategia<sup>209</sup>.

Las estrategias generales para negocios no diversificados pueden asumir la forma de estrategias de crecimiento, estabilidad y desinversión / abandono. El análisis SWOT es en este caso un valioso instrumento de diagnóstico.

Las estrategias generales para empresas diversificadas tienen que ser complementadas con estrategias para sus unidades de negocio, de ahí que los modelos cartera o matriz, ayuden a la correcta formulación de estrategias.

<sup>209</sup>Las técnicas de riesgo más utilizadas son: análisis multicriterio, análisis de sensibilidad, coste-eficiencia, etc. Véase a este respecto Bueno Campos, E., (1996), *op. cit.*, pp. 339-341.



Los modelos de cartera tienen, sin embargo, algunas limitaciones entre las que destacaremos, sobre todo, las siguientes<sup>210</sup>:

Dificultades de separación de la actividad global de la empresa en varias unidades de negocio.

Su visión estática estimula la utilización de estrategias-patrón que pueden no reflejar las oportunidades del momento.

Dificultades inherentes a la determinación de la actividad de la industria y ciclo de vida de los productos.

Por otro lado, la utilidad radica en su simplicidad, lo que permite transmitir con eficiencia las intenciones de la alta dirección<sup>211</sup>.

Estimular la valoración de cada negocio bien en la definición de objetivos bien en la captación de recursos.

Asocian las estrategia de desarrollo a los recursos financieros.

<sup>210</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 185.

<sup>211</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 171.

## 6. EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 6.1. Aspectos generales

Seleccionada la mejor estrategia alternativa, se ecuaciona después cómo implementarla en la organización. Son dos fases estrechamente relacionadas a las que Hunger y Wheelen<sup>212</sup> llaman las dos caras de la misma moneda. En efecto, de nada sirve una estrategia bien formulada si no es implementada adecuadamente. El proceso de implementar puede ser considerado como el paso a la acción y tiene como objetivo «convertir las políticas elegidas en la formulación en tácticas, programas y presupuestos para cada uno de los niveles de la organización»<sup>213</sup>.

La técnica presupuestaria es, así, un instrumento valioso para implementar la estrategia. Sin embargo, para ello se necesita diseñar la estructura más adecuada al desarrollo de la estrategia elegida, lo que va a permitir poner en relación a ambas.

Implementar la estrategia depende también de la superestructura y de la capacidad de *leadership* de sus dirigentes, de ahí la necesidad de encontrar dentro o fuera de la organización, en dependencia jerárquica o en función *staff*, los recursos humanos capaces de motivar e implementar la organización.

Finalmente la cultura sigue a la estrategia en la medida en que ésta es influenciada por aquélla, pudiendo la cultura ser el propulsor del cambio estratégico o la barrera invisible capaz de impedirlo.

---

<sup>212</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 221.

<sup>213</sup>Deus Nogueira, J. L., (1994), *Diseño de la estrategia empresarial*. Barcelona EADA Gestión, p. 195.

## 6.2. Técnicas presupuestarias

El plan estratégico pretende fijar el rumbo, la orientación general que habrá de ser seguida por la organización, fijando la estrategia a ser implementada así como la política a ser seguida. Una vez determinados los objetivos de la organización y los recursos afectados al cumplimiento de estos objetivos, la estrategia se transforma en acción a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

En efecto, la estrategia, los planes y los presupuestos configuran las diferentes metas de gestión. El plan estratégico debe ser el más global posible, renunciando a todos los detalles no necesarios<sup>214</sup>.

Los planes de medio y largo plazo tratan fundamentalmente de los medios y ponen a disposición, desde la óptica coste-beneficio, todos los recursos necesarios para que se alcancen los objetivos definidos. Por fin «la implementación de la estrategia tiene que encuadrarse dentro del marco de la planificación y del presupuesto anual. Una estrategia básica unívoca permite establecer, de manera simple, planes anuales»<sup>215</sup>.

En último término, el plan de corto plazo, con un horizonte temporal de un año, comprende sobre todo los programas de actividades a desarrollar durante ese transcurso de tiempo así como los objetivos a alcanzar. Ello significa que «una posición estratégica de corto plazo, puede (debe) reflejarse en una determinada cuenta de resultados que, a su vez, se puede descomponer en cantidades concretas para cada departamento»<sup>216</sup>, por lo que, en este contexto, estamos en presencia de una jerarquía de planes, programas y presupuestos, que iniciados en el ámbito de los objetivos genéricos, son sucesivamente desarrollados en planes de medio y largo plazo y

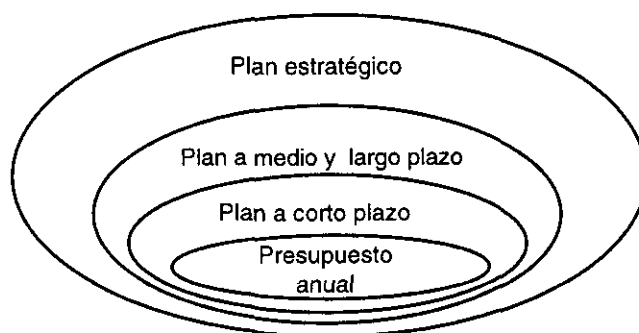
---

<sup>214</sup>Pümpim, C., et alii, (1993), *Estrategia empresarial - cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid. Ed. Díaz dos Santos, S. A., p. 140.

<sup>215</sup>Pümpim, C. et alii, (1993), *op. cit.*, p. 141.

<sup>216</sup>Jarillo, J. C., (1996), *Dirección estratégica*. Madrid. McGraw Hill, 2ª ed., p. 174.

que, finalmente, dan origen a un presupuesto anual según el siguiente esquema<sup>217</sup>:



Los programas son trabajados en términos de cantidades y actividades. Los presupuestos son la traducción monetaria de los programas, tanto en lo que se refiere a sus *inputs* como a sus *outputs*, y los procedimientos son la descripción de los pasos o técnicas a utilizar con la finalidad de realizar las tareas exigidas a la implementación de los programas y presupuestos. Finalmente, hay que destacar que la gestión presupuestaria viene normalmente acompañada por la gestión participativa en objetivos, cuyos métodos y técnicas sirven de ayuda a la fijación de metas. Hay que notar también que, normalmente, es necesario efectuar durante el ejercicio una o más revisiones del presupuesto anual. Esto debe ser hecho sólo cuando situaciones difícilmente previsibles alteren significativamente los presupuestos en que se ha basado su elaboración<sup>218</sup>.

### 6.3. Estrategia y estructura

La estructura representa la red de relaciones existentes entre los componentes de una empresa, habiendo sido su relación con la

<sup>217</sup>Hornrgren, C. T., (1994), *Cost accounting - Managerial Emphasis*. London, Prentice Hall, International Editions, p. 226.

<sup>218</sup>Caiano Pereira, C. *et alii*, (1991), *Contabilidade Analítica*. Lisboa. Edición de autor, 4ª ed., p. 642.

estrategia objeto de varias investigaciones entre las que destacamos la de Chandler (1962)<sup>219</sup>.

Este autor demostró que la estructura sigue a la estrategia, existiendo, por lo tanto, una relación directa entre ellas. En efecto, a una estrategia de expansión debería estar subyacente una estructura departamentalizada por funciones, mientras que una estrategia de diversificación reclama, como la estructura más adecuada, la estructura multidivisional.

Para Menguzzato<sup>220</sup>, la relación estructura — estrategia tiene como base una estrategia de crecimiento. Sin embargo, como la empresa es concebida como un sistema abierto, el entorno provoca, también, influencias en la estructura, por lo que «las condiciones del entorno son determinadas a la hora de elegir una estructura organizativa, con lo que el entorno y las estrategias son los que, de alguna forma, condicionan el tipo de estructura»<sup>221</sup>.

A un entorno de turbulencia pueden responder las empresas con una estructura de configuración multidivisional. Ésta es, también, la forma de organización que proporciona mayores *performances*<sup>222</sup>. Es, pues, patente la relación entre estrategia, estructura, entorno y *performance*.

Dentro de las estructuras clásicas podemos encontrar las siguientes formas organizativas<sup>223</sup>:

*Estructura simple.* Estructura fuertemente centralizada, poco formalizada y extremadamente flexible, adaptable a un entorno simple y dinámico. Esta estructura, a medida que la complejidad de la empresa aumenta, se hace inapropiada.

<sup>219</sup>Chandler, A., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of the international enterprise*. Cambridge, MIT Press.

Boschken, H. L., (1990), «Strategy and structure: Reconceiving the relationship», *Journal of Management*, March, pp. 135-150.

<sup>220</sup>Menguzzato, M. et alii, (1995), *op. cit.*, p. 322.

<sup>221</sup>Menguzzato, M. et alii, (1995), *op. cit.*, p. 323.

<sup>222</sup>Menguzzato, M. et alii, (1995), *op. cit.*, p. 323.

<sup>223</sup>Thain, D. H., (1969) «Stages of corporate development», *The Business Quarterly*, Winter, pp. 32-45.

*Estructura funcional.* Es una estructura basada en la departamentalización por funciones en que cada persona inserta en un departamento funcional depende de un jefe funcional y éste de la dirección general. Es una estructura especializada, lo que permite a cada responsable conocer las funciones de sus subordinados, pero en que existen dificultades de coordinación de los departamentos funcionales que actúan muchas veces como departamentos antagónicos.

*Estructura multidivisional.* Es una estructura característica de una empresa de gran dimensión y diversificada que presupone la organización dividida en entidades organizativas casi autónomas, que funcionan como empresas sujetas a una coordinación general.

Este tipo de estructuras básicas<sup>224</sup> pueden ser puestas en conexión con las estrategias y con el ciclo de vida de la organización, lo que nos permite encontrar este conjunto de relaciones:

<i>Ciclo de vida de la empresa</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Estructuras</i>
Nacimiento	Concentración en nicho	Organizacional simple
Crecimiento	Integración horizontal y vertical	Organizacional funcional
Madurez	Concentración o diversificación	Organizacional multidivisional
Declinio	Reorientación	Organizacional simple
Muerte	Liquidación	Desmembramiento de las estructuras

Al mismo tiempo que existen estas estructuras, existen las llamadas estructuras avanzadas<sup>225</sup>, entre las cuales destacamos: la estructura matricial y la estructura de *cluster*.

*Estructura matricial.* Combina un doble flujo de autoridad: autoridad funcional y autoridad técnica. El primer tipo de autoridad fluye de arriba para abajo y el segundo lo hace

<sup>224</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 237.

<sup>225</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, pp. 238-245.

horizontalmente. Esta estructura permite una gran flexibilidad en la organización de los recursos, mitiga los conflictos entre las unidades funcionales y la línea de productos y provoca una mayor motivación en los recursos humanos. La existencia de dos flujos de autoridad es uno de los aspectos más negativos<sup>226</sup>.

*Estructura de cluster «network structure».* Es una estructura que elimina las estructuras, las organizaciones básicas y la estructura de la matriz, y es considerada como una no estructura<sup>227</sup>. Aparece en la lógica de la reducción de costes de transacción, siendo la *network structure*<sup>228</sup> caracterizada por una serie de empresas independientes o unidades de negocio ligadas por ordenador a través de un sistema de información que diseña, produce y comercializa un producto o servicio.

La eficiencia es uno de los aspectos fundamentales de este tipo de estructura (no estructurada). La existencia de una red muy diversificada puede potencialmente causar problemas.

#### 6.4. Estrategia y recursos humanos

La implementación de la estrategia puede desarrollar la necesidad de reclutar nuevos recursos humanos o, individualmente, aumentar el *staff*, que sigue así a la estrategia.

Cada una de las estrategias genéricas atrás descritas necesita un líder propio. Relacionando la posición competitiva con el atractivo de la industria obtenemos, como ya hemos visto, la siguiente matriz, a la cual se añade el tipo de *manager* necesario a la implementación de la estrategia:

---

<sup>226</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, pp. 320-321.

<sup>227</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 242 y ss.

<sup>228</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 244.

1 2	<i>Fuerte</i>	<i>Media</i>	<i>Débil</i>
<b>Alta</b>	Conocimiento – Concentración Estrategia de crecimiento Especialista de la industria		Desinversión/ /Abandono Retirada
<b>Media</b>	Estabilidad Especialista conservador Orientado para ganancias		Especialista en <i>Turnaround</i>
<b>Débil</b>	Crecimiento / Diversificación  Especialista en carteras		Desinversión/cierre Especialista en quiebras

Adaptado de Hunger, Wheelen, *op. cit.*, p. 260

1) – atractivo de la industria

2) - posición competitiva

Así, para dirigir una posición competitiva fuerte, conjugada con un alto atractivo industrial, situación que conduce a estrategias de crecimiento por integración horizontal o vertical, hay que encontrar un especialista en ese tipo de industria.

Cuando la corporación desarrolla estrategias de estabilidad para implementar la estrategia, se requiere un gestor conservador, orientado hacia las ganancias, que domine las técnicas de gestión a base de presupuestos.

Si la organización se sitúa en la célula de la matriz caracterizada por la existencia de un bajo atractivo industrial, aliado a una posición competitiva fuerte, entonces el desarrollo de estrategias de diversificación impone el perfil de un especialista en análisis de cartera.

Las estrategias de desinversión / abandono pueden imponer especialistas en reorientación de negocios (*turnaround*) lo que podrá conducir a la adopción del *downsizing*<sup>229</sup>, que se caracteriza por la eliminación de niveles jerárquicos y puestos de trabajo, o

<sup>229</sup>Cascio, W. F., (1993), «Downsizing: What do we know? What have we learned». *Academy of Management Executive*, February, p. 96.



reingeniería<sup>230</sup>, en que las operaciones fabriles son radicalmente modificadas a fin de conseguir más eficiencia en costes y tiempo.

## 6.5. Estrategia y cultura

La cultura (conjunto de normas, creencias y valores de una organización) tiene una influencia importante en la implementación de la estrategia atendiendo a que «la cultura de empresa homogeiniza las conductas personales y refuerza implícitamente el sistema de reglas y la configuración del poder: cultura y estructura se refuerzan mutuamente y condicionan las decisiones y las acciones»<sup>231</sup>.

La cultura es la base de la entidad de la empresa y puede facilitar la implementación de la estrategia o atrasar el cambio estratégico pretendido. Un estilo de liderazgo participativo (Mcgregor - Teoría Y), en que el proceso de cambio fue asimilado por toda la organización que quedó consciente de la necesidad de mudanza, es un aspecto fundamental en la implementación de la estrategia.

Las empresas que, en su cultura, asimilen bien la gestión por objetivos (*management by objectives*), bien la calidad total (*total quality management*) son empresas de cultura arraigada, fuerte y que están aptas al desarrollo del proceso de cambio.

---

<sup>230</sup>Hammer, M., (1990), «Reengineer Work: Don't automate, obliterate». *Harvard Business Review*, July- August, pp. 104-112.

Para un mayor desarrollo: Champy, J., (1995), *Reengineering management - The mandate for new leadership*. London. Harper Collins Publishers, pp. 1-7.

Obeng, E. et alii, (1996), *What's wrong with the organization anyway? Making reengineering happen*. London. Pitman Publisching, p. 15.

<sup>231</sup>Menguzzato, M. et alii, (1995), *op. cit.*, pp. 350.

## 7. EVALUACIÓN Y CONTROL

### 7.1. Los conceptos de control

La existencia de recursos escasos, susceptibles de empleo alternativo, con la finalidad de satisfacer necesidades desigualmente valoradas por los individuos, dicta la necesidad de control. Ésta se implanta en organizaciones complejas y descentralizadas para «influir en el comportamiento de las personas que forman parte de la organización para que se ajusten a los objetivos organizativos»<sup>232</sup>. Por eso la empresa es una auténtica pirámide de responsabilidad y autoridad delegada<sup>233</sup>. El objetivo de control es, pues, asegurar que todas las actividades de la empresa se realicen de la forma pretendida y contribuyan a la consecución de los objetivos globales de la organización.

El concepto de control está influido por diferentes contribuciones teóricas, por lo que su noción puede ser objeto de muchas interpretaciones según los aspectos relevantes que las diferentes teorías focalizan. Veamos:

La perspectiva racional de control, conocida también por el enfoque clásico de control (Anthony, 1965; Vancil, 1973; Abdel Khalik, 1974; Kaplan, 1982; etc.), define control como un proceso a través del cual la dirección de la empresa asegura que los medios son utilizados de manera eficaz y eficiente para que se alcancen los objetivos fijados.

Esta corriente concede gran valor a los aspectos de diseño de la estructura central por centros de responsabilidad, concibiendo un conjunto de indicadores relacionados con las variables clave y con la responsabilidad de cada unidad.

---

<sup>232</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 171.

<sup>233</sup>Dolz Guerri, M., (1986), *La gestión empresarial y su control*. Barcelona. Editorial de Vecchi, p. 135.

El concepto de control basado en la teoría de la agencia (Demski, 1980) relaciona el comportamiento del agente y los objetivos de la empresa y la teoría contingencial (Lorsh, 1969) que perspectiva la eficacia del control dependiente de la tecnología. Dimensión y entorno, se encuadran, también, en el abordaje racional del control, que distingue cuatro ciclos<sup>234</sup>:

Ciclo de planificación. Los objetivos generales de la organización son transformados en planes de acción.

Ciclo de medida. Las acciones emprendidas se transforman en resultados, concibiéndose, así, un sistema de medida o de información que engloba las llamadas variables clave de gestión, controlables o no por la empresa.

Ciclo de control. Traduce el cotejo entre lo esperado y lo realizado, determinándose así los desvíos que pueden o no estar dentro de los límites de tolerancia y pueden implicar o no acciones correctivas en los planes iniciales.

Ciclo de modelización. Engloba los tres ciclos precedentes, procurando concebir un modelo de relaciones contables o matemáticas ligando las variables controlables y no controlables.

La concepción clásica de control es criticada por su mecanicismo, por el exceso de formalismo, por la visión reduccionista de la organización en que los dirigentes son los actores principales, enfatiza la coordinación vertical (centros de responsabilidad) y no aborda ni la problemática de la coordinación horizontal (entre centros de responsabilidad), ni la interrelación de la empresa con su entorno.

El abordaje racional de control se relaciona con un entorno de estabilidad, previsible, y tiene dificultades a la hora de reflejar ambientes turbulentos y de incertidumbre. A pesar de estas

---

<sup>234</sup>Bescos, P. L., Dobler, P., Mendonza, C. y Naullerar, G., (1993), *Controle de gestion et management*. Paris. Éd. Montchrestien, E.J.A., 2ª ed., p. 20.

limitaciones, muchas de las técnicas de gestión están basadas en esta perspectiva de control<sup>235</sup>.

La concepción psicosocial del control es bastante más amplia que la de la anterior, en virtud de que engloba no sólo los aspectos técnicos relacionados con la elaboración del diseño e implantación del control, sino también aspectos motivacionales, psicológicos y sistémicos<sup>236</sup>.

La característica básica de esta corriente es incorporar en el modelo anterior, mecanicista y racionalista, a las personas, de forma a hacer compatibles los objetivos individuales con los objetivos organizativos. Como dice Ziemer<sup>237</sup> «el ser humano continúa excluido de las estrategias de las empresas, pues todavía se cree, erradamente, a partir de mitos milenarios, que la emancipación, la concienciación y el bienestar de los funcionarios está en oposición con los objetivos de la empresa, principalmente con el de ganancia».

Al volver a centrar el control en los aspectos psicosociales —motivación, participación y formulación de objetivos—, esta corriente admite que el control del comportamiento del individuo puede ser conseguido no sólo a través de la utilización de técnicas cuantitativas, sino también, y sobre todo, por el factor motivación.

Engloba, también, la influencia del *human information processing* en la concepción del control, pues analiza los hechos que afectan a la calidad del comportamiento y de las decisiones individuales en la misma, así como el efecto de la comunicación de la información en el proceso de dirección, y la influencia del estilo de dirección en el tipo de información recibida del entorno.

Analiza, igualmente, la influencia del *open system theory* en la concepción del control, pues lleva a cabo su enfoque desde una perspectiva sistémica, considerando la relación de interdependencia

---

<sup>235</sup>Bescos, P. L. *et alii*, (1993), *op. cit.*, pp. 22-25.

<sup>236</sup>Amat, J. M., (1992), *op. cit.*, pp. 54-59.

<sup>237</sup>Ziemer, R., (1996), *Mitos organizacionais - O poder invisível na vida das empresas*. São Paulo. Editora Atlas, S.A., p. 110.

de la organización con su entorno externo. Éste tiene, obviamente, implicaciones en el control de la gestión, pues, en un contexto de incertidumbre, los valores presupuestarios pasan a ser más amplios, las revisiones más frecuentes y hay una mayor libertad de gestión<sup>238</sup>.

Destaquemos, además, la necesidad de profundizar, desde esta perspectiva de control, en el proceso de revisión, que es considerado por Morrissey<sup>239</sup> fundamental para el éxito en la implantación de cualquier plan estratégico o táctico.

Esta corriente, sin embargo, adolece de algunas limitaciones importantes: el hecho de que se sobreestimen los aspectos cognitivos individuales en detrimento de los aspectos organizativos, valorando, sobre todo, el papel que la información tiene sobre el individuo y minimizando el papel de la distribución del poder en la organización. Limitaciones que la perspectiva cultural del control pretende obviar.

Frente a las críticas efectuadas a la concepción racional y a la concepción psicosocial del control, la perspectiva cultural del control centra su análisis «en los mecanismos culturales que se utilizan para compensar las limitaciones de los sistemas de control y en el papel que juegan tanto el sistema de control como el departamento de control de una organización en la creación de valores y de cambio cultural»<sup>240</sup>.

De ahí que la efectividad del sistema de control esté en correlación con el grado de coherencia entre los sistemas formales y los valores de la organización, por lo que el diseño y la implantación del mismo deberá ser encuadrado en la cultura organizativa, identificada con los valores y rituales de la empresa. Sin olvidar nunca que el control tiene un carácter simbólico que imprime cultura, envía mensajes y, por ello, tiene una acción integradora de los individuos en la organización.

---

<sup>238</sup>Anthony, R. N., (1996), *El control de gestión*. Bilbao. Ediciones Deusto, S. A., 2ª ed., p. 208.

<sup>239</sup>Morrissey, G. L., (1996), *Planeación a largo plazo: creando su propia estrategia*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., p. 75.

<sup>240</sup>Amat, J. M., (1992), *op. cit.*, p. 60.

Esta corriente al centrar el enfoque del control en el proceso de interpretación de las percepciones es demasiado reduccionista, surgiendo, así, una perspectiva macrosocial del control que pretende poner en relación el entorno, el funcionamiento de la organización y el proceso de control, de tal manera que «el proceso de control en general puede ser contemplado como la comunicación de una serie de valores e ideales de comportamiento esperado y como la legitimación de unas relaciones de poder que están influidas muy directamente por el modelo ideológico, social y político de una determinada sociedad»<sup>241</sup>.

Así, la noción de control no tiene una acepción unívoca, siendo difícil obtener una concepción universal de control de gestión, debido a sus múltiples interpretaciones, pues engloba tanto los aspectos de eficiencia como de eficacia, por lo que el concepto de control debe ser analizado dentro del concepto más global de la teoría de los sistemas<sup>242</sup> en que la interdependencia entre los elementos técnicos del control, las personas, la cultura y el entorno deben ser tenidos en consideración.

## 7.2. Los niveles y tipos de control

En el proceso de control, formalizado o no, pueden ser identificados tres niveles<sup>243</sup>: el control estratégico, el técnico y el operativo.

El control estratégico está relacionado con la estrategia básica de la organización, tomada como un conjunto, y presenta como horizonte temporal el largo plazo. Está constituido por un conjunto

---

<sup>241</sup> Amat, J. M., (1992), *op. cit.*, p. 60.

<sup>242</sup> Mallo, C. y Merlo, J., (1996), *Control de gestión y control presupuestario*. Madrid. McGraw Hill, p. 4.

<sup>243</sup> Lorange, P., Morton, M. F. S. y Ghoshal, S., (1986), *Strategic Control*. St Paul, Minn. West, pp. 11-14.

de subsistemas entre los que destacaremos<sup>244</sup>: el control de vigilancia, el control de las premisas y el control de la implantación.

El control de vigilancia tiene como objetivo detectar las alteraciones o discontinuidades del entorno que puedan provocar alteraciones en la estrategia actual. El sistema de vigilancia debe tener como base un sistema de información de alerta y respuesta rápida en términos de oportunidad y en tiempo real.

El control de las premisas, o variables clave, tiene como objetivo analizar la solidez de las hipótesis sobre las cuales se apoya el desarrollo de la empresa y del entorno y, como consecuencia, una valoración no sólo de las estrategias formuladas, sino también de los planes y acciones en que las mismas se concretan.

Estos dos tipos de control son establecidos *a priori* y tienen una función esencialmente preventiva y de anticipación. A su vez, el control de implantación de la estrategia es un control *a posteriori* «y permitirá verificar si la puesta en práctica de la estrategia se está haciendo de acuerdo con lo deseado y si se están alcanzando los resultados esperados, proporcionando la información necesaria para corregir anomalías y para preparar la formulación de la futura estrategia»<sup>245</sup>.

De aquí se deduce que el control estratégico pretende el conocimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas, de la eficacia, de la organización y que se alcancen los objetivos previstos para las estrategias empresariales delineadas. Tiene, por lo tanto, una dimensión más amplia que el control de gestión tradicional<sup>246</sup>. En efecto, su horizonte temporal es superior, pues coincide con la unidad estratégica y los indicadores de control estratégico son bastante más multifacetados y abarcadores. De hecho, el control estratégico «no se limita a la mera función de verificación de la bondad estratégica, de la permanencia de las hipótesis sobre las

---

<sup>244</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 382.

<sup>245</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 377.

<sup>246</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, pp. 383-384.

que esto se basa y la correcta ejecución de la estrategia, sino que su cometido es mucho más rico y competitivo»<sup>247</sup>.

El control estratégico se extiende incluso a la propia estrategia a través de un proceso de *feedback*, al hacer posible el desarrollo de acciones correctoras dictadas por el entorno. Además, como el control se establece a varios niveles organizativos, ello permite una mayor coordinación entre las personas que realizan las acciones tendentes a que se concrete la estrategia.

El control estratégico engloba, por ello, las funciones de coordinación y las funciones de guía de las decisiones y acciones, debiendo, también, asumir las funciones de guía de los comportamientos de los miembros de la empresa por lo que «el audit social y el audit de la cultura pasan a ser componentes del control estratégico»<sup>248</sup>.

Consecuentemente, el control estratégico, además de la gestión estratégica de costes que comprende el componente de análisis de la cadena de valor, el de la posición estratégica y el de los conductores de costes<sup>249</sup>, abarca en su ámbito todo un vasto campo de análisis: la conflictividad de la organización, el equilibrio entre recursos y necesidades, las políticas y criterios de remuneración, la cultura y estrategia.

Simons<sup>250</sup> destaca el papel del control estratégico en una organización, poniendo de relieve los siguientes aspectos:

El control estratégico reduce el miedo al cambio al fomentar el debate y el diálogo en la organización, motivando con ello el aprendizaje de toda la organización.

---

<sup>247</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 383.

<sup>248</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 383.

<sup>249</sup>Mallo, C. y Merlo, J., (1996), *op. cit.*, p. 386.

Amat, J. y Amat, O., (1994), *La contabilidad de gestión actual: nuevos desarrollos*. Madrid. AECA, pp. 34-37.

<sup>250</sup>Simons, R., (1994), *Levers of control - How Manager use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston. Harvard Business School, p. 28.



El control estratégico estimula la innovación, porque lleva a los recursos humanos de la organización a crear y a procurar nuevas oportunidades. Estimula, pues, a los individuos a hacer compatibles sus objetivos y oportunidades individuales con los objetivos y oportunidades de la organización.

El control estratégico obliga a que se cumplan las reglas de la organización, con lo cual está contribuyendo a viabilizar la continuidad de la empresa.

A su vez, el control táctico está en relación con la implantación del plan estratégico. Este control utiliza medidas de medio plazo y concede extrema importancia a la implementación de los programas operativos.

El control operativo abarca las medidas de muy corto plazo indispensables para que se pongan en práctica las metas diarias inherentes a los programas y a los presupuestos.

Si relacionamos los tipos de control con la jerarquía de las decisiones empresariales<sup>251</sup>, diremos que el control estratégico está en el nivel más elevado de la jerarquía empresarial, pues el objetivo de la organización es su continuidad como un todo. El análisis de las ganancias anuales como medio de sustentar a la empresa a largo plazo es la clave fundamental. Los controles estratégicos y tácticos son los instrumentos más importantes a este nivel.

En lo que se refiere al nivel de la división, el objetivo de control se destina a mantener la posición competitiva. Aquí el control táctico es el más utilizado. La observación de la cuota de mercado y de los costes por unidad es inherente a este tipo de control.

Por último, el control funcional tiene como papel principal mantener la competencia distintiva de la organización. Las reclamaciones de los clientes, las devoluciones de ventas, los defectos

---

<sup>251</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 284.

de fabricación, son los aspectos de este tipo de control. Los controles operativos y tácticos son los más importantes a este nivel.

El control puede también ser considerado *a posteriori* o *a priori*. Estos dos tipos de control pueden ser interrelacionados, formando un sistema de control más complejo<sup>252</sup>. En efecto, el control *a priori* recibe la información de los resultados de actuación del sistema.

Más importante, desde el punto de vista de la información financiera prospectiva, es distinguir, según su finalidad, entre dos tipos de control: el de exactitud y el de eficiencia. El primero es efectuado de forma individualizada y estática sobre los inventarios, la tesorería, los parámetros financieros, mientras que el segundo es dinámico, porque relaciona las variables con los objetivos y con el plan.

El control debe ser ejercido sobre las áreas críticas previamente establecidas y planeadas. Debe ser flexible para poder adaptarse a un entorno estable. Debe sustentarse sobre una filosofía de coste-beneficio y <sup>253</sup>«debe ser diseñado de acuerdo con el sistema de estrategias y planes existentes, los puestos de trabajo, las personas que ejercen las tareas de control y con las características de la forma de dirección existente».

### 7.3. Los indicadores de control

El proceso de control realizado mediante componentes formales o informales está ligado a la existencia del cuadro de referencia siguiente:<sup>254</sup>

---

<sup>252</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 378.

<sup>253</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 378.

<sup>254</sup>Amat, J. M.; (1992), *El control de Gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S. A., p. 29.

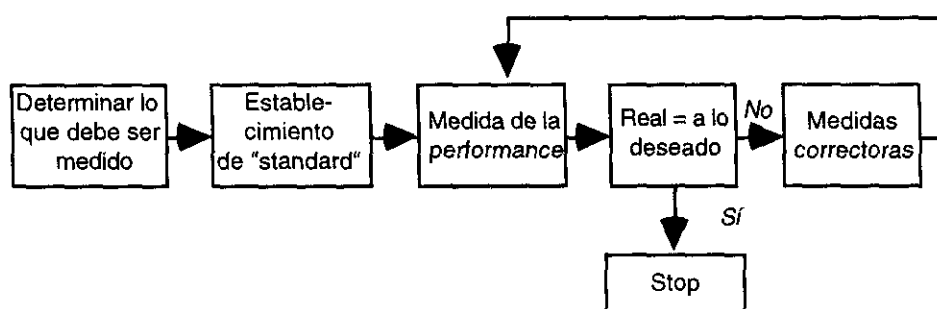
Existencia de un conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar el comportamiento de las variables clave de cada departamento.

Un modelo de previsión que permita proyectar *a priori* el resultado esperado para cada actividad.

Objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la empresa.

Sistema de información que permita reflejar el efecto de las acciones emprendidas y la toma de decisiones correctoras.

Este proceso puede ser esquematizado en el siguiente modelo:<sup>255</sup>



Se ecuaciona, en primer lugar, la problemática de determinar lo que debe ser medido. En efecto, el modelo de dirección estratégica, desde su implementación hasta los resultados obtenidos, precisa ser sistemáticamente verificado y evaluado. Así, todas las áreas relevantes del proceso deben ser objeto de medición, sea cual sea el grado de dificultad.

Después se plantea la cuestión de determinar los estándares o ratios piloto<sup>256</sup> que están relacionados con los objetivos estratégicos, así como la elección del nivel de tolerancia aceptable para los desvíos ocurridos.

<sup>255</sup>Hunger, J. D. y Wheelen, T. L., (1996), *op. cit.*, p. 28.

<sup>256</sup>Suárez Suárez, A. S., (1987), *Economía financiera de la empresa*. Madrid. Pirámide, p. 185.

La medida de la *performance* de la organización, efectuada con la frecuencia y en el tiempo considerado correcto, dictará o no la introducción de medidas correctoras.

De todo lo expuesto, se deduce la necesidad de que existan indicadores de control para medir la *performance* de la organización.

### 7.3.1. Generales

#### 7.3.1.1. Indicadores de performance operativa

Uno de los indicadores más utilizado, en términos de medida de las ganancias, para precisar la *performance* de una organización son los de *performance* operativa<sup>257</sup>. Entre estos destacamos: el ROI (*return on investment*), el ROE (*return on equity*) y el ROTA (*return on total assets*).

El concepto de recuperación de la inversión es universal. Sin embargo, los métodos de determinación varían mucho. El indicador ROI compara el resultado neto después de impuestos con el total de los activos, desempeñando en este caso la misma función que el indicador ROTA. Se trata de un indicador bastante simple que presenta ventajas y también bastantes limitaciones<sup>258</sup>. En efecto, tiene la ventaja de incentivar la utilización eficiente de los recursos, pero es muy sensible a una política de amortizaciones, siendo, por ello, de fácil manipulación<sup>259</sup>.

El indicador ROE relaciona los resultados netos con el capital propio y mide el flujo financiero que anualmente se pone en manos

---

<sup>257</sup>Walsh, C., (1996), *Key management ratios. How to analyse, compare and control the figures that drive company value*. London, Pitman Publishing, p. 59-66.

<sup>258</sup>Para un mayor desarrollo, véase Certo, S. C. et alii, (1993), *Administração estratégica - Planejamento e implantação da estratégia*. Rio de Janeiro. Makronbooks, p. 208.

<sup>259</sup>Por eso se utiliza en el numerador el total de los resultados obtenidos antes del pago de intereses y de impuestos. Es el concepto de fondos liberados brutos.

de los accionistas. Este indicador debe ser comparado con la rentabilidad ofrecida en el mercado financiero. En efecto, «una rentabilidad financiera inferior o poco superior a la que podría obtenerse en el mercado financiero cierra las posibilidades de expansión de la empresa, pues ésta no podrá autofinanciarse si quiere repartir un dividendo mínimamente aceptable, y además tampoco podrá — o le resultará muy difícil — acudir al mercado de capitales emitiendo acciones»<sup>260</sup>. De aquí se deduce la importancia del control de este *ratio* en la organización.

#### 7.3.1.2. Indicadores bursátiles

Entre los indicadores bursátiles<sup>261</sup> algunos son también utilizados como indicadores de control. Destacaremos entre ellos, el EPS (*earnings per share*), o resultado por acción, que relaciona el resultado neto de la empresa con el número de acciones, o sea, dividendo distribuido / número de acciones.

Estos *ratios* son bastantes manipulables en virtud de que los resultados del ejercicio pueden ser fácilmente flexibilizados por la utilización de principios contables alternativos seleccionados a la hora de determinar los resultados.

El *ratio* más importante que se puede calcular a partir del valor de una acción es el PER (*price earnings ratio*). Se obtiene dividiendo la cotación de la acción por el resultado atribuido a la acción. Cuando el PER es elevado, ello puede indicar que una acción está sobreevaluada o, en caso contrario, que existen posibilidades de que se eleve el valor de la acción.

---

<sup>260</sup> Suárez Suárez, A. S., (1987), *op. cit.*, p. 180.

Freeman, R.F., (1984), *Strategic management: A shareholder approach*. London, Pitman, pp. 177-181.

<sup>261</sup> Amat, O., (1996), *La Bolsa - funcionamiento y técnicas para invertir*. Bilbao. Ediciones Deusto, S. A., pp. 139-148.

Mardis, W., (1991), *Management for shareholder value, Handbook of Business strategies*. Boston. Ed. Warren, Gorham and Lamont, pp. 3.1-3.2.1.

### 7.3.1.3. Otros indicadores

Para la evaluación de la *performance* de la empresa también se acostumbra a utilizar el valor añadido y otros indicadores<sup>262</sup>. Siendo calculado como la diferencia entre las ventas y los costes intermedios, este indicador relaciona las ganancias netas después de impuestos y el valor añadido. Se trata de un indicador compatible con el concepto de cadena de valor de Porter, aunque, sin embargo, no existen reglas propias que contabilicen el cálculo del valor añadido. De ahí que este indicador no sea muy utilizado.

### 7.3.1.4. Indicadores funcionales

Cuando es posible aislar las organizaciones sin divisiones, o unidades estratégicas de negocios, la creación de centros de responsabilidades permite evaluar y controlar el centro de forma separada del resto de la organización. Cada centro de responsabilidad tiene un *manager* que es responsable por la gestión de los recursos asignados a ese centro.

Los conceptos de eficacia y eficiencia son fundamentales en este tipo de control<sup>263</sup>. La eficacia es la relación entre la producción de un centro y sus objetivos, debiendo considerarse que un centro es eficaz cuando los alcanza. La relación entre los *inputs* y los *outputs* permite medir la eficiencia del centro. Así, el que consume menores recursos para un volumen dado de producción o produce más con recursos idénticos es considerado un centro eficiente. En la tipología de los centros de responsabilidad es posible encontrar:

---

<sup>262</sup>Hofer, C. W., (1983), *Rova: a new measure for assessing organizational performance. Advances in strategic management*. Vol. 2. E. Jai Press, pp 43-55.

Bryant, J., (1989), «Assessing Company Strength using added value» in *Long Range Planning*, June, pp. 34-44.

Bruns Jr., W., (1992), *Performance measurement: Evaluation and Incentives*. Boston. Harvard Business School Series in accounting and control, pp. 279-299. El autor contrapone las medidas clásicas a las nuevas medidas que abarcan la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente.

<sup>263</sup>Marguerin, J., (1991), *A gestão orçamental - como torná-la um utensílio de gestão*. Lisboa. Eclipsma, Edições em Gestão, Lda., pp. 130-141.

**Centros de costes estándar**<sup>264</sup>. El objetivo atribuido al gestor de este centro es la producción de una cantidad dada, minimizando el consumo de recursos. Los consumos son establecidos bajo la forma de estándar de consumos, siendo el objetivo del gestor minimizar el desvío entre los costes reales y los costes estándar.

**Centro de gastos.** Estos centros se caracterizan por el hecho de que sus *outputs* no son medibles, no habiendo, por lo tanto, ligazón entre los medios utilizados y los resultados producidos por el centro. En éstos todos los costes son considerados como costes de estructuras. Estos centros tienen como objetivo la producción, por lo que la eficacia y la eficiencia difícilmente son medidas en ellos.

**Centro de ingresos.** También designados como centros de entradas, atribuyen a sus responsables la realización de un volumen de ventas. En este tipo de centros sólo la eficacia es mensurable.

**Centro de ganancias.** Son centros que se sitúan a un nivel bastante elevado en la jerarquía y tienen como finalidad llegar a una combinación optimizada entre los costes y los ingresos. En una división correspondiendo a una línea de productos es posible implantar un centro de responsabilidades de ganancia, por lo que la eficiencia y la eficacia pueden ser aquí medidas.

**Centros de inversión.** También designados como centros de rentabilidad, por el hecho de que la responsabilidad del *manager* se extiende a los activos utilizados. El objetivo prioritario es maximizar la rentabilidad de los capitales invertidos o el resultado deducido de un valor que corresponde a la utilización de capitales.

---

<sup>264</sup>Para un estudio más profundo, véase: Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., (1988), «El nacimiento de la contabilidad de costes y su desarrollo conceptual y metodológico» in *XXV años de contabilidad universitaria en España*. Madrid. Ministerio de Economía y Hacienda. Instituto de Planificación Contable, p. 847.

Algunas organizaciones utilizan una combinación de los diferentes centros de responsabilidad analizados, surgiendo, por ello, problemas de análisis de la cadena de valor<sup>265</sup>.

## 7.4. El sistema de información

### 7.4.1. Concepto y valor de la información

La evaluación y el control de la estrategia requieren un adecuado sistema de información capaz de generar una ventaja competitiva estable<sup>266</sup>. Sin embargo, es difícil dominar la totalidad de la información y los sistemas en los cuales se desarrolla la acción estratégica<sup>267</sup>. Debido a esta imposibilidad práctica de actuar sobre todas las dimensiones de lo real, son escogidos los llamados factores críticos de éxito (*critical success factors*), abreviadamente los CSF, que son la base del desarrollo de los sistemas de información y reflejan las áreas críticas que son objeto de atención prioritaria por parte de los gerentes.

En efecto, los factores críticos de éxito son utilizados con el fin de interpretar de forma clara y rápida los objetivos, las tácticas y las actividades operativas, en virtud de que dan forma a la información clave para la organización y para los *managers*. Tienen, pues, la ventaja de enfocar la atención sobre los aspectos más importantes, por lo que son definidos para un número restringido de áreas, en las cuales obtener resultados satisfactorios asegura una *performance* competitiva para toda la organización. Así, la evaluación y control de cada una de estas áreas debe ser seguido de forma continua y rigurosa con base en un sistema de información creíble.

---

<sup>265</sup>Morris, D. *et alii*, (1989), «Accounting data for value chain analysis», *Strategic Management Journal*, March-April, pp. 175-188.

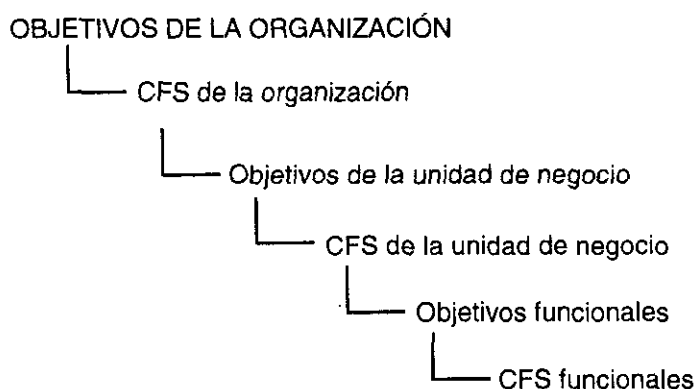
<sup>266</sup>Ciborra, C. y Jelassi, T., (1995), *Strategic information systems - a European Perspective*. Chichester. John Wiley & Sons, p. 13.

<sup>267</sup>Fièvet, G., (1992), *Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial*. Lisboa. Editorial Inquérito, p. 252.



Los factores críticos de éxito están asociados a los diferentes niveles de gestión, por lo que existen niveles jerárquicos en los CFS como se deduce de la figura siguiente:

Objetivos de la organización:



El sistema de información debe integrar todo el análisis relacionado con los CSF, cuyas características básicas son:<sup>268</sup>

Deben estar relacionados de forma simple y directa con el negocio en análisis.

Están relacionados directamente con el control de gestión.

Los CFS reflejan un estilo de *management*.

La información es, por lo tanto, un recurso para la empresa y, actualmente, se coloca al mismo nivel que los recursos financieros, técnicos y humanos, y representa «los datos transformados de forma significativa para la persona que los recibe»<sup>269</sup>. La información presupone, así, el tratamiento de los datos de una determinada forma, estando su utilidad en función de las decisiones que ayuda a tomar. De ahí que la información tenga valor si<sup>270</sup> contribuye a reducir la incertidumbre del futuro, si es susceptible de afectar a la decisión tomada y si contribuye a modificar sensiblemente las consecuencias de la decisión.

<sup>268</sup>Ward, J. *et alii*, (1994), *Strategic Plannning for information systems*. Chichester. John Wiley & Sons, p. 164.

<sup>269</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 389.

<sup>270</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 390.

Al concepto de valor de información es frecuente estar asociado el problema de la economía de la información, es decir, efectuar un análisis coste-beneficio de este recurso escaso.

Como no es posible cuantificar de forma precisa los costes de la información, que están en función de la cantidad de información, del acceso y del contenido de la misma y dado también que el concepto de valor de la información es fluido, no es tampoco posible establecer con exactitud la relación coste-beneficio. De cualquier modo, siendo la información un recurso escaso asienta, naturalmente, en problemas de economicidad. Sin embargo, hoy, los costes de concepción de un sistema de información tienen que ser tratados como un activo en la medida en que la calidad de gestión depende cada vez más de la eficacia de las decisiones. Éstas, a su vez, están relacionadas con el sistema de comunicación de la información.

La información es una savia que después de producida debe nutrir a toda la empresa, por lo que el sistema de comunicación debe ser un factor de motivación y movilización de todos los recursos humanos de la empresa.

#### *7.4.2. Evolución de los sistemas de información: del pilotaje automático a los sistemas inteligentes*

Lo esencial de todo sistema de información es proporcionar una información relevante, en el momento oportuno y de forma adecuada a todos los miembros de la empresa que forman parte de la cadena de decisión.

En los modernos sistemas de información el papel de la informática ha pasado a ser fundamental, hasta el punto de que en la actualidad se llega, a veces, a confundir sistema de información con sistema informático. En verdad, aquél engloba a éste. Las funciones

del sistema de información, según Menguzzato<sup>271</sup>, tienen como principal objetivo «proporcionar información para los procesos de decisión estratégica, así como para llevar a cabo distintas actividades que constituyen el proceso de formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia elegida y, finalmente, el control de la puesta en práctica de esa estrategia, es decir, el control estratégico».

Para corresponder a las exigencias de dirección estratégica, el sistema de información está en interacción continua con el entorno con la finalidad de detectar las oportunidades y las amenazas para la empresa, permitiendo, por ello, un diagnóstico anticipado que influirá sobre la estrategia de la misma.

Para proporcionar este diagnóstico estratégico el sistema de información abarca un sistema de funciones entre las que destacamos: captación y recogida de datos, almacenamiento, tratamiento, comunicación.

Todas estas informaciones son hoy objeto de tratamiento informático, siendo la fase de tratamiento, tal vez la más importante, pues transforma el conjunto de datos almacenados en información útil y relevante en el proceso de toma de decisión.

Los sistemas de información recibieron a inicios de los sesenta la influencia de la tecnología informática y apareció el MIS (*Management Information System*). Este sistema cibernético pretende dominar la acción estratégica a través de un sistema de pilotaje casi automático, estructurando el «sistema de información en función de determinados tipos de decisiones previamente fijadas, por lo que no sirve al decisor al cual se le plantea un problema que no está preestablecido»<sup>272</sup>.

Son modelos demasiado reduccionistas pues presentan más el punto de vista de la informática que interpreta la necesidad del

---

<sup>271</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 395.

<sup>272</sup>Menguzzato, M. *et alii*, (1995), *op. cit.*, p. 404.

decisor, por lo que desde muy pronto se revelaron utópicos, sobre todo cuando contextualizados en entornos más complejos y turbulentos, en que las decisiones son cada vez menos estructuradas.

Pasamos, así, a los sistemas interactivos de ayuda a la decisión (*decision support systems*) que asientan en una base de datos estructurada, teniendo en cuenta una estimación de las necesidades informáticas de los usuarios del sistema. Estos sistemas, además de tener una utilización limitada a la estimación de las necesidades de información, son de utilización compleja por la gran cantidad de datos que hay que manejar.

Los sistemas de inteligencia artificial permiten hacer interpretaciones, previsiones, diagnósticos y planificación, control y toma de decisiones, por lo que son los más adecuados para hacer la lectura de la estrategia empresarial. Sin embargo, su aplicación al proceso de toma de decisión está, todavía, en una fase embrionaria. Es previsible ya su aplicación a decisiones estructuradas y semiestructuradas, pues tienen subyacente un proceso normativo y regulador de la toma de decisiones. Los sistemas de inteligencia artificial pueden ser utilizados con decisiones estratégicas estructuradas, aunque, cuando las decisiones son bastante complejas, y no siempre racionales, su aplicación es bastante limitada.

## 8. CONCLUSIONES

Los estados financieros de las empresas son el *output* de una estrategia elegida, de ahí que la auditoría del ciclo de transacciones necesite ser complementada con una auditoría de la estrategia.

La información financiera prospectiva tiene que ser encuadrada en el marco estratégico que le da vida y le sirve de soporte.

La información financiera prospectiva debe ser analizada bajo el presupuesto de que los resultados reales tendrán una fuerte posibilidad de que sean diferentes a los presentados.

Así, la comprensión del contexto en que se desarrolla la información financiera prospectiva es más importante que la exactitud matemática de los cálculos que le sirven de soporte, por lo que la dimensión cualitativa se sobrepone a la dimensión cuantitativa.

Las variables macroeconómicas del entorno tienen influencia sobre los resultados empresariales y sobre la estrategia de la empresa. El impacto del entorno en los estados financieros prospectivos es claro y se repercute en el balance y en el estado de resultados.

El análisis del entorno tiene como objetivo la búsqueda de situaciones emergentes, amenazas y oportunidades, y ayuda a la organización a desarrollar estrategias alternativas adaptadas, indispensables al éxito y supervivencia de la organización, es decir, a la verificación del *going concern*.

Existe una clara y estrecha ligazón entre el entorno macroeconómico, el plan estratégico y los planes de acción y las cuentas de resultados correspondientes.

La matriz síntesis que engloba los factores estratégicos externos, es decir, los factores estratégicos de la organización, también

designados factores críticos de éxito, es la base del proceso de formulación de la estrategia.

Comprender las orientaciones estratégicas generales, a nivel de negocio y funcionales, le proporciona al auditor el dominio de los siguientes conceptos: integración, *outsourcing*, alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, *joint-venture*, saneamiento, *turn around*, liquidación de negocio, nichos, reingeniería, liderazgo por costes, diferenciación, focalización, *downsizing*, etc.

La identificación de los factores estratégicos externos es vital para la organización, si atendemos a su interacción con la misión y los objetivos. El dominio del modelo de las cinco fuerzas y del ciclo de vida del producto son fundamentales para abordar la comprensión del sector industrial en que la empresa se encuentra inserta.

Para identificar los factores estratégicos internos que representan las fuerzas y debilidades de la organización, el auditor dispone de varios modelos de análisis como el PIM's, la cadena de valor, el *benchmarking* y el análisis funcional.

En el análisis del entorno interno es indispensable evaluar los recursos inmateriales que desempeñan un papel importante a la hora de asegurarse ventajas competitivas y que se mantienen, generalmente, ocultos en los estados financieros.

En suma, la comprensión del proceso de dirección estratégica es fundamental para el auditor de este tipo de información. De ahí la necesidad de dominar las técnicas de análisis del entorno externo e interno, la formulación e implementación de las estrategias y su evaluación y control.

El análisis de la estrategia requiere que el auditor tenga una gran capacidad para trabajar con el cambio, lo que implica, necesariamente, la alteración de sus hábitos de trabajo, de su mentalidad y de su formación, fuertemente basada en el dominio y perfecto manejo de las técnicas contables.

El abordaje de la estrategia, programa y presupuestos forman un todo interligado, al cual se asocia una cuantificación, en términos de probabilidad, de la realización de las estimaciones sobre el futuro. Es éste, según nuestro punto de vista, el gran desafío que se le coloca a la auditoría a comienzos del siglo XXI.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

**Abascal Rojas, F.**, (1994), *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico*, Madrid. ESIC Editorial.

**Allais, M.**, (1989), «La philosophie de ma vie», *Annales de Mines*, Juin.

**Álvarez López, J.**, (1990), «La contabilidad de gestión en el ámbito de un nuevo paradigma contable: la Contabilidad de Dirección Estratégica», *Técnica Contable*, vol. XLII.

**Amat, J. O.**, (1992), *El control de gestión; una perspectiva de dirección*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, SA.

**Amat, J. O.**, (1994), *La contabilidad de gestión actual: nuevos desarrollos*. Madrid. AECA.

**Amat, J. O.**, (1996), *La Bolsa - funcionamiento y técnicas para invertir*, Bilbao, Ediciones Deusto, SA.

**Ansoff, I.**, (1988), *The new corporate strategy*. New York. John Wiley & Sons.

**Ansoff, I.**, (1990), *Implanting strategic management*. New York. Prentice Hall International.

**Anthony, R. N.**, (1996), *El control de gestión* Bilbao. Ediciones Deusto, SA., 2ª ed.

«**As lições de Kotler**», (1997), *Revista Exame - Executive Digest*, Outubro, Lisboa.

**Bell, D.**, (1973), *The coming of post industrial society: a venture in social forecast*. New York. Baza & Books, 1ª ed. (2ª ed., 1996).

**Bendell, T.**, (1985), «Dançando com os rivais», *Revista Exame-Executive Digest*, Ano 1, nº 9.

**Bendell, T.**, (1993), *Benchmarking for competitive advantage*. London. Pitman Publishing.

**Bescos, P. L.**, Dobler, P., Mendoza, C. y Naullear, G., (1993), *Controle de gestion et management*. Paris. Éditions Montchrestien, E.J.A., 2ª ed.



- Boschken**, H.L., (1990), «Strategy and structure: Reconceiving the relationship», *Journal of Management*, March.
- Boyer**, L., (1990), *Histoire du management*. Paris. Les éditions d' organization.
- Boxwell**, R. J., (1994), *Benchmarking for competitive advance*. New York. McGraw Hill.
- Brooks**, J., (1997), *The Business enviromment, challenges and changes*. London. Prentice Hall.
- Bruns**, Jr., W., (1992), *Perfomance measurement: Evaluation and incentives*. Boston. Harvard Business Scholl.
- Bueno Campos**, E., (1996), *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Madrid. Ed. Pirámide, SA.
- Bryant**, J., (1989), «Assessing Company Strength using added value», *Long Range Planing*, July.
- Caiano Pereira**, C. y otro (1991), *Contabilidade Analítica*. Lisboa. Edición del autor, 4ª Ed.
- Canals**, J., (1997), *La nueva economía global*. Madrid. Ed. Deusto, S.A.
- Cardoso**, L., (1997), *Gestão Estratégica das Organizações ao Encontro do 3º Milénio*. Lisboa. Ed. Editorial Verbo.
- Cascio**, W.F., (1993), «Downsizing: What do we know? What have we learned», *Academy of Management Executive*, February.
- Champy**, J., (1995), *Reengineering management-The mandate for new leadership*. London. Harper Collins Publishers.
- Chandler**, A., (1962), *Strategy and Stucture: Chapters in the history of the international enterprise*. Cambridge. MIT, Press.
- Chen**, M. J. y **MacMillan**, I. C., (1992), «Non response and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action reversibility», *Academy of Management Journal*, August.
- Ciborra**, C. y **Jelassi**, T., (1995), *Strategic Information Systems - a European Perspective*. Chichester. John Wiley & Sons.
- Curien**, N. y otro, (1983), «En champ pour la prévision et la prospective», *Futuribles*, nº. 71, Paris, Novembre.

- Cyert, R. M. y March, J. G.**, (1965), *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*. México. Herrero Hermanos.
- Davenport, T. H.**, (1994), *Reengenharia de processos. Como inovar na empresa através da tecnologia de informação*. Rio de Janeiro. Editora Campus y Ernest & Young, Harvard Business School Press.
- Deus Nogueira, J. L.**, (1994), *Diseño de la estrategia empresarial*. Barcelona. EADA Gestion.
- Dixit, A. K. y Pindyck, R. S.**, (1994), *Investment under uncertainty*. New Jersey. Princeton University Press.
- Dolz Guerri, M.**, (1986), *La gestión empresarial y su control*. Barcelona. Editorial de Vecchi.
- Drucker, P. F.**, (1986), *As Fronteiras da Gestão*. Lisboa. Ed. Presença.
- Duncan, W. J.**, (1989), «Organizational culture», *Academy of Management Executive*. August.
- Ekeland, I.**, (1993), *A matemática e o imprevisto*. Lisboa. Coleção Gradiva.
- Enciclopédia Einaudi**, (1992), «Método, teoria, modelo». Lisboa. Imprensa Nacional, Casa da Moeda.
- Enciclopédia Einaudi**, (1983), «Sistema». Lisboa, Imprensa Nacional, Casa da Moeda.
- Feynman, R.**, (1989), *O que é uma lei física*. Lisboa. Coleção Gradiva.
- Fidalgo Cardoso, J.** (1994), «As lições do Professor Michael Porter», *Revista Exame - Executive Digest*, Outubro.
- Fiévet, G.**, (1992), *Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial*. Lisboa. Editorial Inquérito.
- Freeman, R. F.**, (1984), *Strategic management: A shareholder approach*. London. Pitman Publishing.
- Garvin, D.A.**, (1989), «Qué significa en realidad <calidad del producto?>» in Hax, *La estrategia empresarial*. Buenos Aires. Ed. Atemo.
- Gervais, M.**, (1995), *Stratégie de l'entreprise*. Paris. Ed. Económica. 4ª ed.

- Godet, M.**, (1983), «Sept idées-clés», *Futuribles*, 71, Paris, Novembre.
- Godet, M.**, (1997), «La Prospective Strategique», *Futuribles*, 219, Paris, Avril.
- Godet, M.**, (1997), *Manuel de prospective stratégique, une indiscipline intellectuelle*. Vol. 1. Paris. Dunod.
- Grant, R.**, (1996) *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid. Ed. Civitas, SA.
- Hamel, G.**, (1996), «Strategy as revolution», *Harvard Business Review*, July-August.
- Hamel, G.**, (1997), «Seja um revolucionário», *Revista Exame - Executive Digest*, en colaboración con la *Harvard Bussiness Review*, Janeiro.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K.**, (1995), «Os caminhos da previsão», *Revista Exame - Executive Digest*, 7, ano 1, Maio.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K.**, (1989) «Strategic intent», *Harvard Business Review*, May-June.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K.**, (1995), «Competir para o futuro», *Revista Exame - Executive Digest*, 7, ano 1, Maio.
- Hammer, M.**, (1990), «Reengineer Work: Don't automate, obliterate», *Harvard Business Review*.
- Hampton, D. R.**, (1986), *Management*. Singapur. McGraw Hill, Book Company. 3ª ed.
- Handy, C.**, (1995), «A era do paradoxo», *Revista Exame - Executive Digest*, Novembro.
- Handy, C. et alii**, (1997), *Preparando el futuro*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, SA.
- Handy, G.**, (1992), *A Era da Irracionalidade ou a Gestão do Futuro*. Lisboa. Ed. CETOP.
- Harris, G. T.**, (1993), «A gestão no pós-capitalismo», *Revista Exame-Executive Digest* en colaboración con la *Harvard Business Review*, Novembro.
- Herman, R. E.**, (1996), *Turbulencia, retos y oportunidades en el mundo del trabajo*. Madrid. McGraw Hill.

- Hill, C. y otro**, (1996), *Administración estratégica, un enfoque integrado*. Bogotá. MacGraw Hill, Interamericana, S.A., 3ª ed.
- Hofer, C. W.**, (1977), *Conceptual constructs for formulation corporate and business strategies*. Massachussets. Case Publishing.
- Hofer, C. W.**, (1983), *Rova: a new measure for assessing organizational performance*. *Advances in strategic management*, vol. 2. Ed. Jai Press.
- Horngren, C. T.**, (1994), *Cost accounting – Managerial Emphasis*. London. Prentice Hall. International Editions.
- Horvath, D. y McMillan, C. J.**, (1979), «Strategic choice and the structure of decision process», *International Studies of Management and Organization*.
- Hronec, S. M. y otro** (1993), *Vital signs*. New York. American Management Association.
- Hunger, J. D. y Wheelen, T. L.**, (1996), *Strategic Management*. Massachussets. Ed. Adisson-Wesley, Publishing Company.
- Hunger, J. D. y Wheelen, T. L.**, (1996), *Strategic Management*. Reading, Ed. Addison-Wesley Publishing Company.
- Jarillo, J. C.**, (1996), *Dirección estratégica*. Madrid. Ed. McGraw Hill. 2ª ed.
- Jauch, L. R. y Glueck, W.**, (1989), *Strategic Management and Business Policy*. MacGraw Hill International Editions, Management series, 3ª ed.
- Kahn, H.**, (1967), *The resourceful earth: a response to global 2000*. New York. Mac Millan.
- Karlöf, B.**, (1996), *Benchmarking: Um marco para a excelência em qualidade e produtividade*. Lisboa. Ed. Dom Quixote.
- Koopman, P. L.**, (1993), «Tomada de decisão estratégica entre a racionalidade técnico-económica e sócio-política», *Revista Portuguesa de Gestão*.
- Koopman, P. L. y Pool, J.**, (1990), «Decision making in organizations» in C. L. Cooper and I.T. Robinson, *International Review of Industrial Psychology*.
- Kopczynski, F. J.**, (1996), *Prospective Financial Statement Analysis*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Lambin, J. J.**, (1991), *Marketing estratégico*. Madrid. MacGraw-Hill.

- Lorange, P., Morton, M. F. S. y Ghoshal, S.**, (1986), *Strategic Control*. Minn. West. St. Paul.
- Mardis, W.**, (1991), *Management for shareholder value. Handbook of Business strategies*. Boston. Ed. Warren, Gorham and Lamont.
- Mallo, C. y Merlo, J.**, (1996), *Control de gestión y control presupuestario*. Madrid. McGraw Hill.
- Makridakis, S.**, (1996), «Factors Affecting Success in Business: Management Theories/Tools Versus Predicting Changes», *European Management Journal*, vol. 14, nº. 1, February, Oxford.
- Mardique, M. A.**, (1980), «Corporate strategy and technological policy», *Intercollegiate Case Clearing House*, nº 9-769-033. Boston. March.
- Margerin, J.** (1991), *A gestão orçamental - como torná-la um utensílio de gestão*. Lisboa. Ecliprisma. Edições em Gestão, Lda.
- Martinet, A.**, (1988), «Les discours sur la strategic d' entreprise», *Revue Française de Gestion*, nº 67, Janvier-Février.
- Martinet, A.**, (1989), *A estratégia*. Lisboa. Edição Silabo, Lda.
- McKenney, J. L. y Keen, P. G. W.**, (1974), «How managers mind work», *Business Review*, vol 52, nº 3.
- Meadows, D. y Meadows, D.** *Report Meadows. The limits to growth*. New York, Universo Book.
- Menguzzato, M. et alii**, (1995), *La decisión estratégica de la empresa – un enfoque innovador del management*. Madrid. Ariel Economía.
- Mintzberg, H.**, (1994), *Grandeur et decadence de la planification stratégique*. Paris. Dunod.
- Mintzberg, H.**, (1994), *The rise and fall of strategic planning*. New York. Prentice Hall.
- Mintzberg, H.**, (1996), *The strategy process concepts, contexts, cases*. London. Prentice Hall International, 3ª ed.
- Mintzberg, H. et alii**, (1998), *The Strategic Process*. London. Prentice Hall Europe (revised european edition).

- Morris, D. et alii**, (1989), «Accounting data for value chain analysis», *Strategic Management Journal*, March-April.
- Morrissey, G. L.**, (1996), *Planeación a largo plazo: creando su propia estrategia*. México. Prentice Hall Hispano Americana, SA.
- Muñoz Colomina, C. I.**, (1987), *Aportaciones contables a los nuevos objetivos y enfoques socioeconómicos de la empresa*. Madrid. IPC. Ministerio de Economía y Hacienda.
- Naisbitt, J.**, (1996), *Macrotendências*. Lisboa. Ed. Presença.
- Newbol, P. y Bos, T.**, (1994) *Introductory Business & Economic Forecasting*. Cincinnati, Ohio. South Western Publishing C<sup>a</sup>.
- Obeng, E.**, (1996), *What's wrong with the organization anyway? Making reengineering happen*. London. Pitman Publishing.
- O'Kean, J. M.**, (1994), *Análisis del entorno económico de los negocios*. Madrid, Ed. McGraw Hill.
- Ogilvie, T. J.**, (1995), «Os erros a evitar», *Revista Exame-Executive Digest*, en colaboración con la *Management Review*, Julho, Ano 1, nº 1.
- Ortigueira Bouzada, M.**, (1988), *La contabilidad de los recursos humanos – una introducción*. Sevilla. Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Oyen, D.**, (1991), *Business fluctuations and forecasting*. USA, Dearborn Financial Publishing, Inc.
- Pagels, H. B.**, (1984), *O código cósmico*. Lisboa. Colecção Gradiva.
- Pasternak, G. R.**, (1991), «Hasard ou determinisme», *Futuribles*, 157, Septembre.
- Peters, G.**, (1994), *Benchmarking customer service*. London. Pitman Publishing.
- Pérez Moya, J.**, (1995), *Manual de estrategia y gestión de la empresa*, Madrid. Ediciones Díaz dos Santos, SA.
- Porter, M. E.**, (1980), *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 7<sup>a</sup> ed.
- Porter, M.**, (1986), *Competition in global industries*. Boston. Ed. Harvard Business School Press.

- Porter, M.**, (1989), *Vantagem competitiva*, Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- Porter, M.**, (1991), «*Strategy - Seeking and Securing competitive advantage*», London. Harvard Business Review Book.
- Porter, M.**, (1997), «*O que é a estratégia*», Revista Exame - Executive Digest, en colaboración con la Harvard Bussiness Review.
- Pümpim, C. y otro** (1993), *Estrategia empresarial —cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid. Ed. Díaz dos Santos, SA.
- Rees, W. D.**, (1991), *The skills of management*. London. Routledge.
- Renau Piqueras, J. J.** (1985) *Administración de empresas. Una visión actual*. Madrid. Ed. Pirámide, SA.
- Richardson, B. y otro**, (1992), *A gestão estratégica*. Lisboa. Editorial Presença.
- Robbins, S.**, (1996), *Management*. New Jersey. Prentice Hall, Inc., 5ª ed.
- Romer, P.**, (1997), «A nova teoria do crescimento», *Revista Exame - Executive Digest*, Junho.
- Rowe, A. J., et alii**, (1994), *Strategic management – a methodological approach*. Reading. Addison-Wesley Publishing Company.
- Sánchez Fernández de Valderrama, J. L.**, (1988), «El nacimiento de la contabilidad de costes y su desarrollo conceptual y metodológico», in *XXV años de contabilidad universitaria en España*, Madrid. Ministerio de Economía y Hacienda. Instituto de Planificación Contable.
- Schaltegger, S, Müller, K. y Hindrichsen, H.**, (1996), *Corporate Environmental Accounting*. Chichester. John Wiley & Sons.
- Shank, J. K., y otro**, (1989), *Strategic Cost analysis – The evolution frame managerial to strategic accounting*. Irwin. Burr Redge.
- Silbiger, S.**, (1997), *MBA em 10 lições*. Rio de Janeiro. Editora Campos.
- Simon, H.A.**, (1977), *The new science of management decision*. New York. Prentice Hall.
- Simon, H. A.**, (1979), *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires. Aguilar.

- Simon, Robert**, (1994), *Levers of control – How Managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston. Harvard Business School Press.
- Smith, J. G.**, (1985), *Estratégia empresarial*. Lisboa. Publicações Europa-América.
- Sousa, A.**, (1987), *Análise económica*. Lisboa. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia.
- Stacey, R. D.**, (1994), *Gestión del caos*. Madrid. Ed. S.
- Stoffels, J. D.**, (1994), *Strategic Issues Management*. London. Ed. Pergamon.
- Suárez Suárez, A. S.**, (1987), *Economía financiera de la empresa*. Madrid. Ediciones Pirámide, SA.
- Tassel, J.**, (1983), «La methode SRI d'analyse stratégique», *Futuribles*, 72, Décembre.
- Tena, J.**, (1992), *El entorno de la empresa*. Barcelona. Ed. EADA Gestión.
- Thain, D. H.**, (1969), «Stages of corporate development», *The Business Quartety*, Winter.
- Toffler, A.**, (1971), *Le choc du future*. Paris. Gallimard.
- Toffler, A.**, (1983) *Les carts du future*. Paris. Donöel.
- Toffler, A.**, (1980), *La troisième vague*. Paris. Gallimard.
- VV.AA.**, (1984), *Ordre des experts comptables et des comptables agréés*, Paris, Ed. Mallesherbes.
- VV.AA.**, (1993), *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade. Política global de empresa*. Lisboa. Ed. Dom Quixote.
- Walsh, C.**, (1996), *Key management ratios. How to analyse, compare and control the figures that drive company value*. London. Pitman Publishing.
- Ward, J., Griffins, P. y Whitmore, P.**, (1994), *Strategic Planning for information systems*. New York. John Wiley & Sons.
- Watson, G.**, (1995), «De olho no inimigo», *Revista Exame-ExecutiveDigest*, Ano 1, nº 9.



**Weston, J. F. y Capland, R. E.**, (1986), *Managerial Finance*. Chicago. Zyden. 8ª ed.

**Ziemer, R.**, (1996), *Mitos organizacionais – O poder invisível na vida das empresas*. São Paulo. Editora Atlas, SA.

**Zorrinho, C.**, (1994), «Virtual management - pilotagem de organizações através do sistema de informação», *Revista Portuguesa de Gestão*, II. Lisboa.

**ABRIR TOMO II**

